



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR

l'Examen final commun

PARTIE A – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

Examen de septembre 2021

© 2022 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 DU JURY D'EXAMEN

Présidence : Jordan Oakley, CPA, CA

Deloitte S.E.N.C.R.L./ s.r.l.
Winnipeg (Manitoba)

Vice-présidence :

Susan Deleau, FCPA, FCA

Jessiman Family Investments inc.
Winnipeg (Manitoba)

Pier-Olivier Migneault, CPA, CA

Portes et Fenêtres Verdun
Montréal (Québec)

Joan Davison Atkinson, FCPA, FCA

Retraitée – Université Dalhousie
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Anthony Bellomo, CPA, CA, CFA, CPA (Illinois)

Mitel Corporation
Kanata (Ontario)

Patrick Benjamin, CPA, CA, LL. M, FISC. TEP, PI. Fin

Groupe RDL Victoriaville SENCRL
Victoriaville (Québec)

Jonathan Blanchette, M.Sc., CPA, CA

Worximity Technology Inc.
Montréal (Québec)

Monique Côté, CPA, CA

MNP S.E.N.C.R.L., s.r.l.
Calgary (Alberta)

Shawn Friesen, CPA, CA

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Portage la Prairie (Manitoba)

Robert D. Harrison, FCPA, FCGA

Trius Inc.
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

Debbie L. Good MBA, FCPA, FCA

Retraitée – Université de l'Île-du-Prince-Édouard
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

David Lavallée, CPA, CA

Jefo
Saint-Hyacinthe (Québec)

Gabriela Kegalj, FCPA, FCA

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Toronto (Ontario)

Jeff Persic, MPAcc, CPA, CA, CGA, CIA, CFE, CISA, CISSP

Travailleur autonome
Saskatoon (Saskatchewan)

Alina McGuinness, CPA, CA

Université de la Colombie-Britannique
Vancouver (Colombie-Britannique)

TABLE DES MATIÈRES

		<i>Page</i>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2021		
Partie A (épreuves du Jour 2 et du Jour 3)		1
Message aux candidats		9
<u>Annexes</u>		
Annexe A	Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun	23
Annexe B	Études de cas de l'épreuve du Jour 1 – le 13 septembre 2021	28
	Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – WDI (version 2)	29
	Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – DHC (version 3).....	44
Annexe C	Étude de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 2 – le 14 septembre 2021	60
	Épreuve du Jour 2	61
	Guide de correction – Occasions d'évaluation communes.....	109
	Guide de correction – Rôle en Certification.....	133
	Guide de correction – Rôle en Finance.....	162
	Guide de correction – Rôle en Gestion de la performance	185
	Guide de correction – Rôle en Fiscalité	217
Annexe D	Études de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 3 – le 15 septembre 2021	243
	Étude de cas 3-1	244
	Guide de correction 3-1	251
	Étude de cas 3-2	270
	Guide de correction 3-2.....	277
	Étude de cas 3-3	296
	Guide de correction 3-3.....	301
Annexe E	Résultats par occasion d'évaluation – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 (tous les candidats).....	319
Annexe F	Commentaires du Jury d'examen – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3...	325
Annexe G	Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....	383
	Ordres et écoles de gestion des CPA	387

La Partie B du rapport porte sur l'épreuve du Jour 1 (DHC).

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE SEPTEMBRE 2021

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.

Le *Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun* de septembre 2021 est publié en deux parties : la Partie A porte sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, et la Partie B, sur l'épreuve du Jour 1.

Les annexes contiennent des informations détaillées sur la conception de l'évaluation, l'élaboration des guides de correction, la correction de l'EFC 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, de deux vice-présidents 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 CPA* (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 du Jury, composé de neuf membres, participe à l'élaboration des études de cas et des guides de correction préliminaires de l'EFC, ainsi qu'à l'établissement du profil initial de réussite. Les membres de ce sous-comité sont présents au centre de précorrection où les guides sont mis à l'essai à l'aide de réponses de candidats, puis finalisés, et ils participent au démarrage du centre de correction. Le président et le vice-président supervisent le processus de correction dans son entièreté, consultant les membres du sous-comité au besoin. La mise en équivalence avec les examens des années précédentes pour ce qui est du degré de difficulté et de l'établissement du seuil de réussite incombe 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 — qui seront présentées au Jury — pour que celles-ci soient conformes à l'esprit et aux objectifs établis par le Jury et qu'elles correspondent aux compétences et aux niveaux de maîtrise précisés dans la Grille.

L'ensemble du Jury établit des lignes directrices sur le contenu et la nature des études de cas qui seront soumises aux candidats. Le sous-comité 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 être admis dans la profession.

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 réalisé dans le cadre du module de synthèse 1. Il existe deux versions de l'étude de cas connexe. La version 1 est liée au module de synthèse 1 le plus récent; elle est utilisée par les candidats qui se présentent pour la première fois à l'épreuve ainsi que par les candidats qui ont échoué à leur première tentative, mais qui ont choisi de répondre à la nouvelle étude de cas plutôt qu'à la version 2 de celle qui est liée au module de synthèse 1 de l'année précédente. La version 2 est utilisée par les candidats qui ont échoué à leur première tentative ou qui avaient reporté leur examen et qui se présentent pour la première fois à l'épreuve. Les deux versions des études de cas sont calibrées de façon à avoir un niveau de difficulté comparable.

Des changements apportés en raison de la pandémie de COVID-19 donnent lieu à une troisième version de certaines études de cas connexes au module de synthèse.

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 vice-président, certains membres du sous-comité et des 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 l'**Annexe B** pour les études de cas de l'épreuve du Jour 1 utilisés en septembre 2021, et l'**Annexe C** et l'**Annexe D** pour les études de cas et les guides de correction des épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Les résultats de la correction par occasion d'évaluation des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 figurent dans les tableaux de l'**Annexe E**. Les versions 1 et 2 de DHC, ainsi que la version 3, offerte en raison de l'annulation de l'EFC de mai 2020, font l'objet de la Partie B du rapport.

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 ainsi que le vice-président responsable de l'examen supervisent la correction. Vers la fin de la correction, le sous-comité du Jury s'assure que les correcteurs ont appliqué les guides de correction conformément aux attentes du Jury.

Au cours du processus visant à déterminer lesquels des candidats réussiront à l'EFC, chaque candidat est jugé par rapport aux attentes que le Jury a préétablies en ce qui a trait aux compétences que doit posséder un comptable professionnel agréé débutant. Tout changement apporté au profil de réussite initial pendant la finalisation des guides et la correction doit être ratifié par l'ensemble du 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 (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);
- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);
- 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;
- les commentaires sur les facteurs importants à considérer dans la prise de décisions, lesquels sont formulés par un comité indépendant (composé des membres du Jury qui ne sont pas membres du sous-comité responsable de l'EFC en cause, et dont la participation est donc indirecte), chargé de passer en revue les composantes du seuil de réussite.

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 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. Le candidat qui souhaite obtenir le droit d'exercer l'expertise comptable / la comptabilité publique doit démontrer la profondeur de ses compétences en Information financière et dans le rôle en Certification.

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.

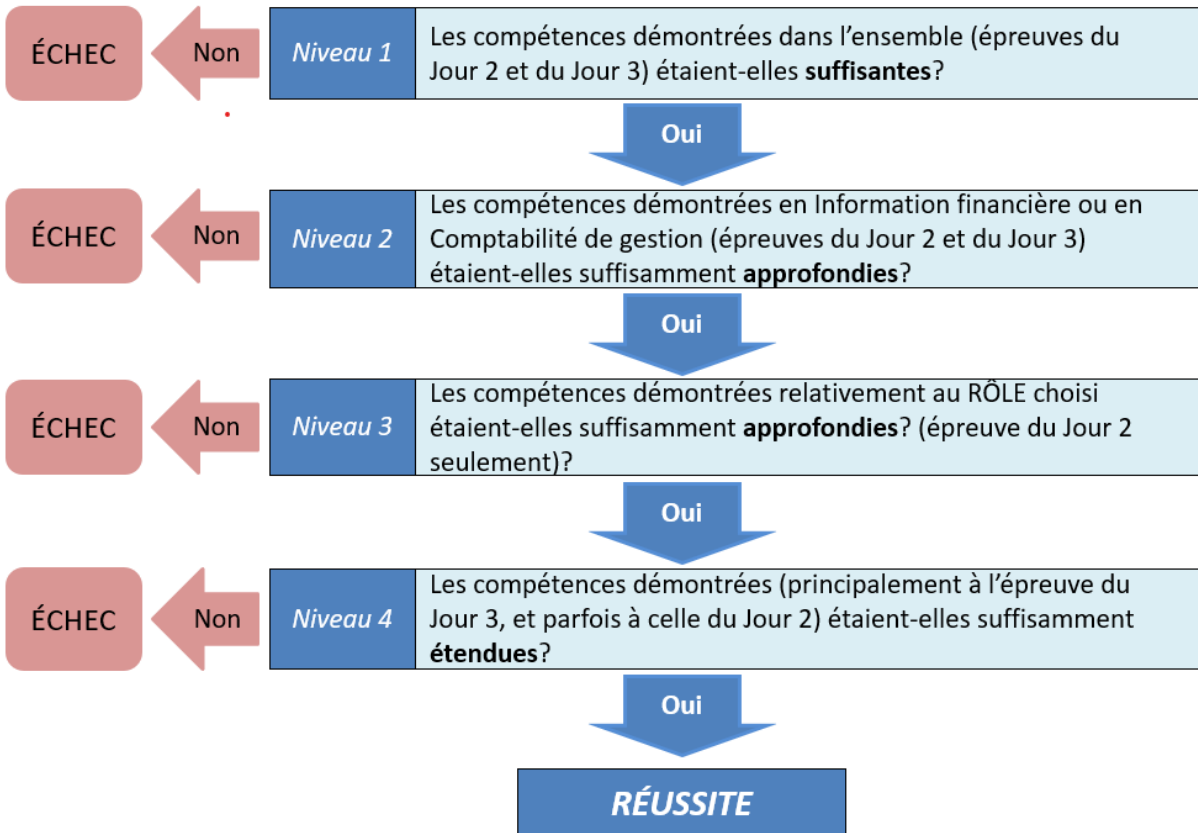
Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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).

Le Jury d'examen met en équivalence les résultats des examens d'une année à l'autre pour s'assurer que les candidats ont les mêmes chances de réussite, peu importe la séance de l'EFC à laquelle ils se présentent. Pour ce faire, il se fonde sur les facteurs décrits dans la présente section.

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 du Jury 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 du Jury analyse le profil des candidats qui ont réussi de justesse et de ceux qui ont échoué de peu, 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 du Jury 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, 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); les candidats qui ont échoué se voient attribuer un rang décile;
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 2 (critère de profondeur en Information financière 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 et réviseurs. 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 'Jordan Oakley', with a long, sweeping underline.

Jordan Oakley, CPA, CA
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 aux critères d'étendue.

Introduction

Les parties A et B combinées du rapport sur l'EFC de septembre 2021 fournissent des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de l'étude de cas connexe WDI (version 2) de l'épreuve du Jour 1. Les commentaires détaillés sur la performance des candidats aux versions 1 à 3 des études de cas WDI ne seront disponibles qu'après l'utilisation de la version 3 de WDI, en septembre 2022¹. Les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen (ci-après, le Jury) pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent à la partie A du rapport sur l'EFC. Pour les études de cas de l'épreuve du Jour 1 (versions 1 à 3 de DHC), cette information se trouve à la partie B du rapport sur l'EFC.

Le présent message du Jury fait ressortir les faiblesses les plus courantes relevées dans les réponses des candidats à l'EFC de septembre 2021, afin d'aider les candidats aux futurs EFC à obtenir les meilleurs résultats possibles. Les commentaires du Jury sont fondés sur la rétroaction des équipes de correction, qui ont vu toutes les copies de candidats, et tiennent compte des grands thèmes relevés par les correcteurs concernant l'ensemble des candidats à cet EFC. On trouvera des commentaires plus détaillés sur la performance des candidats à chaque occasion d'évaluation (OE) à l'Annexe F de la Partie A et à l'Annexe J de la Partie B du rapport sur l'EFC.

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 ce qui concerne l'analyse critique pertinente pour la prise de décisions stratégiques, le jugement professionnel et la capacité de synthèse. L'épreuve du Jour 2 permet aux candidats de démontrer leur maîtrise des compétences techniques communes acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion et des compétences propres au rôle qu'ils ont choisi, dans l'un des quatre domaines optionnels. En général, mais pas toujours, l'épreuve du Jour 2 indique clairement le travail à faire et est conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte, ce qui permet aux candidats de faire preuve de profondeur. L'épreuve du Jour 3 donne aux candidats l'occasion de démontrer la profondeur des compétences communes qu'ils ont acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion, ainsi que de démontrer l'étendue de leurs compétences dans tous les domaines techniques de base. Comme ils disposent habituellement d'une durée plus restreinte pour cette épreuve, les candidats doivent classer les questions par ordre de priorité et gérer le temps qu'ils consacrent à chacune. Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, les candidats doivent intégrer les informations des études de cas pour montrer leur compétence. Enfin, dans

¹ La profession utilisera la version 3 de WDI lors de l'EFC de septembre 2022.

les trois épreuves, les candidats doivent présenter leur processus de réflexion de façon claire.

Forces et faiblesses

Il y a eu deux améliorations notables à l'EFC de septembre 2021. Premièrement, les candidats ont mieux géré leur temps et, deuxièmement, les réponses contenaient moins d'analyses non pertinentes. Toutefois, le Jury a remarqué que certaines faiblesses relevées dans les réponses des candidats aux récents EFC se sont répétées. Il en a donc tracé les grandes lignes.

Gestion du temps

Les candidats avaient assez de temps pour répondre aux épreuves de chaque Jour de l'EFC de septembre 2021. Ils devaient toutefois bien gérer leur temps à l'épreuve du Jour 3, afin de pouvoir répondre aux trois études de cas dans les quatre heures allouées. De façon générale, les candidats ont bien géré leur temps, de sorte qu'ils ont formulé une réponse pour la majorité, voire la totalité, des OE. Le Jury a été heureux de constater que les candidats avaient géré leur temps de façon consciente et délibérée. En effet, les correcteurs ont remarqué que les candidats passaient souvent abruptement d'une analyse à la suivante. Ils en ont déduit que les candidats, ayant attribué une durée à consacrer à chaque OE pour avoir le temps de se pencher sur tous les travaux à faire, passaient au travail suivant une fois cette durée écoulée. Les correcteurs ont remarqué de telles transitions abruptes entre les OE communes et les OE propres au rôle de l'épreuve du Jour 2, et entre les études de cas de l'épreuve du Jour 3. Dans l'ensemble, seuls quelques candidats ont mal géré leur temps pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Ces candidats ont généralement été les plus faibles, et ont passé trop de temps sur leurs analyses quantitatives ou ont eu du mal à relever les questions pertinentes. Comparativement aux autres OE, la proportion de mentions Non traité a été plus élevée aux dernières OE de la partie commune (OE n° 6 – Plan d'exploitation) et du rôle en Finance (OE n° 13 – Proposition de Logistics) de l'épreuve du Jour 2, mais leur nombre a tout de même été assez peu élevé. Ces OE étaient considérées comme plus difficiles, et il semble que certains candidats n'ont simplement pas su comment les traiter, sans égard à leur gestion du temps.

De façon générale, les candidats ont bien réparti le temps consacré à leur évaluation de la situation et à leur analyse des questions pour les deux études de cas de l'épreuve du Jour 1. Toutefois, certains n'ont pas traité les questions stratégiques sous-jacentes, non par manque de temps, mais parce qu'ils n'ont pas réussi à prendre le recul nécessaire pour relever les questions générales (voir l'analyse plus loin).

Il convient de souligner que les candidats doivent atteindre le seuil de suffisance des connaissances établi pour l'EFC. Ce critère est distinct des exigences relatives à l'étendue et à la profondeur des compétences. Le Jury invite donc les candidats à prendre le temps de relever les questions pertinentes et à tenter de couvrir tous les travaux à faire, car les OE non traitées nuisent à l'atteinte du seuil de suffisance. Il rappelle aussi aux candidats de respecter les temps suggérés pour chaque étude de cas, afin de bien gérer le temps consacré à chaque OE.

Analyses non pertinentes

Bien que cette situation ait été moins fréquente que d'habitude à l'EFC de septembre 2021, des candidats ont fait des analyses non pertinentes, soit parce qu'ils ont mal interprété ou mal lu le travail à faire, soit parce qu'ils ont omis de tenir compte des données particulières de l'étude de cas. En général, il semble que ces candidats se soient trompés parce qu'ils ont appliqué un modèle et n'ont pas tenu compte des différences entre les données fournies et celles de questions semblables ayant été testées dans les examens antérieurs. Ils ont tenté d'appliquer aux études de cas qui leur étaient présentées les solutions des exercices d'analyse de cas plutôt que d'analyser les données qui leur étaient fournies. Voici quelques exemples où des candidats ont mal interprété le travail à faire ou ont fourni des analyses non pertinentes.

À l'OE n° 2 (Comptabilité de gestion – Nouveau modèle de génération de produits – Analyse qualitative) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont soulevé des points non pertinents, comme la question de savoir si les entrepreneurs seraient considérés comme des employés. Cette question n'était pas utile pour l'analyse globale, car rien dans l'étude de cas ne laissait entendre qu'il s'agissait d'un point pertinent.

À l'OE n° 7 (Stratégie et gouvernance – Expansion aux États-Unis) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, certains candidats se sont contentés de donner des conseils de gestion. Par exemple, nombre d'entre eux ont expliqué que la distance allait rendre plus difficile la gestion des activités aux États-Unis pour Elizabeth et Adam. D'autres ont mentionné que la question du cours de change allait compliquer la comptabilité. Ces points n'étaient pas utiles aux fins du travail à faire par les candidats, qui consistait à indiquer si l'expansion sur le marché américain répondait aux objectifs stratégiques de FenceCo.

À l'OE n° 1 (Information financière – Traitement comptable des immobilisations corporelles – IFRS) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, il y avait de multiples questions à résoudre concernant les trottinettes et les vélos. De nombreux candidats ont mis l'accent sur les mauvaises questions, et ont cru qu'ils devaient analyser la question de savoir si les trottinettes étaient des stocks ou des immobilisations, ou si les vélos et les trottinettes répondaient à la définition d'une immobilisation. Rien dans l'étude de cas ne laissait entendre que ces questions étaient pertinentes. Quelques candidats ont également traité de possibles problèmes de comptabilisation des opérations en monnaie étrangère, et ont relevé l'existence du fournisseur américain. Or, il n'y avait aucune question d'information financière liée à ces opérations, car aucune donnée de l'étude de cas n'indiquait que le traitement comptable était erroné. Comme des EFC précédents comportaient notamment des OE sur les opérations en monnaie étrangère, il est possible que les candidats aient été à l'affût de questions semblables.

Le Jury rappelle aux candidats que même s'il est utile qu'ils fassent des exercices d'analyse de cas et connaissent les différentes méthodes d'analyse, ils ne doivent pas présumer que le travail à faire est le même que dans les études de cas des examens précédents. Chaque étude de cas est unique, et les candidats doivent intégrer les données pertinentes de celle-ci pour bien cerner les questions importantes et choisir le type d'analyse approprié. Les questions à traiter d'une épreuve à l'autre sont rarement identiques. Les candidats devraient s'arrêter et prendre le temps nécessaire pour relever les questions vraiment pertinentes, compte tenu des circonstances particulières décrites dans l'étude de cas, avant de commencer à rédiger leur réponse.

Compétences techniques

De façon générale, les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 comportaient moins d'OE inhabituelles et complexes que celles des EFC de septembre 2020 et de septembre 2019. Ainsi, contrairement aux récents EFC, où certains candidats avaient entièrement omis les OE plus difficiles, les candidats ont généralement tenté de traiter toutes les OE. Comme dans les derniers EFC, les candidats ont généralement (mais non systématiquement, comme indiqué ci-après) mieux réussi à traiter les questions simples et courantes qui leur étaient présentées aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Ils ont également obtenu de meilleurs résultats que lors des récents EFC aux OE quantitatives, et ont généralement démontré une meilleure maîtrise des éléments fondamentaux, comme l'analyse du seuil de rentabilité, le CMPC, la VAN et le calcul du revenu imposable.

Dans l'ensemble, les candidats ont bien réussi à l'OE n° 2 (Information financière – Traitement comptable des produits) et à l'OE n° 5 (Comptabilité de gestion – Seuil de rentabilité) de la partie commune, à l'OE n° 7 (Évaluation des risques) et à l'OE n° 12 (Contrôles internes) du rôle en Certification, à l'OE n° 8 (VAN de la nouvelle gamme de produits) du rôle en Finance, à l'OE n° 7 (Analyse FFPM) du rôle en Gestion de la performance et à l'OE n° 8 (Revenu imposable – Analyse quantitative) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, ainsi qu'à l'OE n° 1 (Comptabilité de gestion – Nouveau modèle de génération de produits – Analyse quantitative) de l'étude de cas n° 1 et à l'OE n° 3 (Certification – Procédures d'audit) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3.

Toutefois, la qualité des réponses a varié pour certaines autres OE, et des candidats ont démontré une très mauvaise compréhension des connaissances techniques nécessaires.

En Information financière, par exemple, à l'OE n° 1 (Participation dans LOB) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont semblé confondre les notions d'influence notable et de contrôle, et ont conclu à tort que la consolidation était un choix acceptable, alors que seules les méthodes de la comptabilisation à la valeur de consolidation et de la comptabilisation à la valeur d'acquisition étaient des options envisageables selon les données de l'étude de cas. D'autres ont erronément indiqué que la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition était le seul choix qui s'offrait à FFTY, ou ont conclu qu'en raison des dividendes, la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition aurait une plus grande incidence sur le bénéfice net de FFTY, et ont omis de relever l'inclusion de la quote-part du bénéfice net selon la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation.

À l'OE n° 3 (Cession-bail) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont conclu que le contrat de location était un contrat de location-exploitation, même si les données de l'étude de cas donnaient clairement à penser qu'il s'agissait d'un contrat de location-acquisition. Nombre d'entre eux n'ont pas expliqué comment comptabiliser le gain sur la partie « vente » de l'opération, même si le montant était important.

Le Jury avait attribué un degré de difficulté plus élevé à l'OE n° 4 (Opération non monétaire) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2, pour refléter le fait que le chapitre du *Manuel* qui s'y rattachait était difficile à interpréter. La performance de la plupart des candidats à cette OE a été comparable à celle des candidats à l'EFC de septembre 2020, même si l'opération en cause était

plus simple, soit un échange de biens (plats cuisinés) contre des services (conception de site Web). La plupart des candidats ont compris qu'il s'agissait d'une opération non monétaire et qu'il fallait utiliser le chapitre 3831 des NCECF. Toutefois, comme ceux de l'épreuve de septembre 2020, les candidats ont mal saisi comment appliquer ce chapitre. Nombre d'entre eux ont conclu que l'opération ne présentait aucune substance commerciale, mais ont tout de même utilisé les justes valeurs même s'il fallait utiliser la valeur comptable selon les indications du *Manuel*. D'autres ont conclu que l'opération présentait une substance commerciale, mais n'ont pas étayé davantage leur affirmation, ce qui laissait supposer qu'ils ignoraient sur quoi appuyer. Le Jury a eu l'impression, selon les analyses examinées, que de nombreux candidats n'ont pas su comment interpréter les exigences du chapitre ou comment les appliquer aux données de l'étude de cas.

À l'OE n° 12 (Contrat d'approvisionnement proposé) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats devaient évaluer un nouveau contrat d'approvisionnement à long terme qui était proposé. De nombreux candidats ont eu du mal avec le volet quantitatif de cette OE. Ils ont été incapables de réaliser une analyse comparative pertinente du coût des deux options (le statu quo ou le nouveau contrat proposé). Leurs calculs étaient mal structurés et avaient des objectifs nébuleux. Le Jury a eu l'impression, selon les analyses examinées, que de nombreux candidats s'étaient lancés dans les calculs sans avoir d'abord pris le temps de bien en établir les objectifs.

À l'OE n° 13 (Programme de fidélisation) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats devaient évaluer un nouveau programme de fidélisation proposé pour les magasins corporatifs. Les réponses de nombreux candidats ont montré des lacunes dans l'application de notions de base en comptabilité de gestion liées au calcul du bénéfice différentiel issu d'un nouveau projet. Par exemple, nombre de candidats n'ont pas tenu compte du coût des ventes différentielles générées par le programme dans leur calcul ou n'ont pas intégré la réduction des ventes résultant des points échangés.

À l'OE n° 6 (Information financière – Provision pour poursuite et rapport de gestion) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, les candidats devaient analyser le projet de rapport de gestion et le traitement comptable de la poursuite selon les IFRS. De nombreux candidats n'ont pas compris qu'il fallait passer en revue et critiquer le rapport de gestion, et n'ont donc pas relevé les énoncés trompeurs qu'il contenait. Ils se sont plutôt concentrés exclusivement sur l'analyse de la poursuite. Sachant que de nombreux candidats avaient peut-être moins l'habitude des rapports de gestion, le Jury n'a pas été très surpris par leur performance à la partie du travail à faire qui portait sur ce sujet. Il a toutefois été étonné par le nombre de candidats qui ont eu du mal avec l'analyse de la poursuite, car cette partie du travail était beaucoup plus facile. De nombreux candidats ont fait une analyse peu convaincante des critères relatifs au traitement comptable de la poursuite, ont mal appliqué la norme IAS 37 et ont conclu qu'il fallait comptabiliser la poursuite comme un passif éventuel plutôt que comme une provision. D'autres ont simplement indiqué que les critères étaient remplis, sans étayer davantage leur affirmation, de sorte qu'ils n'ont pas démontré qu'ils comprenaient comment appliquer les critères du *Manuel* dans ce contexte.

Les candidats ont également montré des faiblesses sur le plan technique dans les différents OE propres aux rôles. Certains ont par exemple commis des erreurs techniques dans leurs analyses à l'OE n° 8 (Stratégie et seuil de signification) du rôle en Certification. En effet, ils ont déterminé le seuil de signification en fonction du risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble plutôt que de la sensibilité des utilisateurs. D'autres n'ont pas désigné une fourchette de pourcentage appropriée pour l'élément de référence choisi en vue de l'établissement du seuil de signification. À l'OE n° 11 (Types de rapports possibles et procédures) du rôle en Certification, les candidats devaient analyser les divers types de rapports possibles pour l'état annuel des ventes brutes. Certains ont eu du mal à proposer des types de rapports valables et ont dans bien des cas seulement proposé des rapports délivrés conformément à des normes qui ne s'appliquaient pas à la situation, comme la NCA 800, *Audits d'états financiers préparés conformément à des référentiels à usage particulier — considérations particulières*, ou la NCSC 4200, *Missions de compilation*. D'autres ont indiqué, à tort, qu'il était possible de délivrer un rapport conformément à la NCA 805 dans le cadre d'une mission d'appréciation directe ou d'une mission d'attestation. Aux OE du rôle en Fiscalité, les erreurs techniques commises se sont souvent étendues sur de multiples OE. Par exemple, des candidats ont utilisé des taux de DPA erronés, ont fait des calculs incomplets ou inexacts du revenu en raison d'erreurs ou d'omissions, ou n'ont pas séparé le revenu d'entreprise et le revenu de placement aux fins du calcul de l'impôt sur le revenu. À l'OE n° 10 (Analyse des services) du rôle en Gestion de la performance, certains candidats ont mal déterminé le type de centres de responsabilité à l'issue de leur analyse des données de l'étude de cas, ou ne connaissaient pas les principaux types de centres de responsabilités. À l'OE n° 10 (Couverture de change liée à l'achat de matériel) du rôle en Finance, des candidats ont confondu les notions de contrat à terme de gré à gré et d'options, ou ne comprenaient pas le fonctionnement d'une couverture naturelle (ils n'ont pas compris qu'une telle couverture nécessitait des entrées de trésorerie en dollars américains).

Le Jury a également remarqué une certaine faiblesse dans les compétences techniques requises pour les OE en Fiscalité de l'épreuve du Jour 3, ce qui indiquait une faiblesse générale dans ce domaine de compétence. Par exemple, à l'OE n° 4 (Fiscalité – Impôt à payer sur la vente d'ABC) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont eu du mal à appliquer l'exonération cumulative des gains en capital (ECGC). Certains ont appliqué l'intégralité de l'ECGC au gain en capital imposable ou en ont appliqué 50 % au gain en capital, d'autres l'ont appliquée directement aux impôts à payer ou ne l'ont pas utilisée du tout. De plus, beaucoup ont appliqué un taux d'imposition des sociétés à la vente, généralement le taux de 22 % qu'ils avaient calculé à partir des informations de l'Annexe III. L'OE n° 6 (Fiscalité – Types de placements possibles), deuxième OE en Fiscalité de cette étude de cas, a également donné du fil à retordre à de nombreux candidats. Certains ont confondu l'imposition des revenus de placement pour les particuliers et les sociétés, et ont indiqué que chaque option allait être imposée au taux le plus élevé. D'autres ont eu de la difficulté avec les calculs liés aux REER. Par exemple, certains ont inclus les dividendes dans leur calcul des maximums déductibles, ou ont utilisé le maximum déductible au titre d'un REER pour 2020 comme maximum déductible pour 2021, sans apporter d'ajustement. Certains candidats faibles n'ont fait aucun calcul relatif aux REER dans leur réponse.

Clarté de la communication / Analyses non étayées / Manque d'intégration des informations fournies

À l'EFC de septembre 2021, le Jury d'examen a de nouveau remarqué que la plupart des candidats ont communiqué clairement, et qu'il y a eu moins de réponses très courtes, rédigées sous forme de liste ou de nature générale et difficiles à interpréter. Seuls quelques candidats se sont encore contentés d'indiquer si des critères particuliers à analyser étaient « remplis » ou « non remplis » sans fournir d'explications. Les analyses quantitatives non étayées ou ne s'appuyant pas sur des explications dans la feuille de calcul ont également été moins fréquentes. Toutefois, les explications de certains candidats étaient assez nébuleuses et brèves, si bien qu'il était parfois difficile de comprendre la provenance des chiffres ou ce que les candidats tentaient de calculer.

Les candidats gagneraient tout de même à étayer davantage leurs réponses. En effet, ils sont encore nombreux à énumérer les données de l'étude de cas sans en expliquer la pertinence. D'autres font plutôt le contraire, et n'intègrent pas les données de l'étude de cas à l'appui de leur analyse et de l'application des critères pertinents. Certains candidats continuent de copier-coller des informations ou d'énumérer des exigences ou des critères, généralement tirés du *Manuel* ou de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, sans les appliquer aux données de l'étude de cas. Il arrive qu'ils sautent ensuite directement à la formulation d'une conclusion fondée seulement sur ces critères, sans l'étayer.

Par exemple, à l'OE n° 8 (Stratégie et seuil de signification) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont suggéré une stratégie d'audit assez générique. Par exemple, certains ont conclu qu'il fallait adopter une stratégie de corroboration en raison des faiblesses du contrôle interne. Ils n'ont pas tenu compte du fait que ces faiblesses ne touchaient qu'un nombre limité de magasins ou qu'en raison de la nature des activités de FFTY (une chaîne d'épicerie), il était impossible d'adopter une telle stratégie. À l'OE n° 11 (Placements) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont relevé les objectifs, mais ne les ont pas utilisés tout au long de leur analyse ou l'ont fait de manière superficielle (par exemple, ils n'ont abordé que le rendement annuel de chaque possibilité de placement). À l'OE n° 11 (Intérêts et pénalités – Système de conformité) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont relevé certaines des raisons possibles expliquant l'imposition d'intérêts et de pénalités, mais ils ont eu du mal à faire un lien clair entre les données de l'étude de cas et les règles pour expliquer précisément quelles échéances n'avaient pas été respectées et quels étaient les montants en souffrance. À l'OE n° 12 (Avantages octroyés à des actionnaires et aux employés) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, certains candidats n'ont analysé que quelques-uns des avantages offerts aux employés, se contentant souvent d'indiquer si un avantage était déductible pour FFTY ou imposable pour les employés, sans tenir compte des données de l'étude de cas ni expliquer pourquoi l'avantage était, ou n'était pas, imposable ou déductible. À l'OE n° 8 (Mission et vision) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont proposé des énoncés de mission et de vision révisés sans faire référence aux données de l'étude de cas, et ils ont généralement proposé une liste générique de valeurs fondamentales qui n'avaient pas vraiment de lien avec l'orientation stratégique de FFTY. Par exemple, ils ont mentionné la « satisfaction des clients » ou le « bonheur des employés », ou d'autres objectifs qui pouvaient s'appliquer à n'importe quelle entreprise, au lieu de se concentrer sur des éléments

propres au secteur d'activité et à la stratégie de FFTY. De plus, à l'OE n° 11 (Performance des gérants) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats qui ont relevé les causes profondes de la piètre performance ont souvent peu utilisé les données présentées ou ne les ont pas utilisées du tout, notamment en ce qui concerne les décisions prises par le gérant dans le premier magasin et le refoulement d'eaux usées survenu dans le deuxième magasin. Au lieu de tenter d'établir des liens avec les événements survenus durant l'exercice qui étaient décrits dans l'étude de cas, les candidats faibles se sont appuyés sur leurs connaissances théoriques des facteurs déterminants des ratios en cause et ont présenté des raisons hypothétiques pour expliquer les variations de la performance.

À l'OE n° 1 (Information financière – Traitement comptable des immobilisations corporelles [IFRS]) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont formulé une recommandation sur le traitement comptable sans l'étayer au moyen de critères pertinents du *Manuel* ou de données de l'étude de cas. Par exemple, ils ont mentionné que les vélos devaient être comptabilisés par composants, mais n'ont pas utilisé les données de l'étude de cas pour expliquer quels seraient ces composants et sur quelle période ils devaient être amortis. Ces candidats ont eu de la difficulté à intégrer les informations contenues dans les différentes annexes, où ils auraient pu trouver des données pour mieux expliquer comment comptabiliser les vélos par composants. À l'OE n° 2 (Finance – Options de financement à court terme) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont présenté une liste de données de l'étude de cas pour chaque option, sans les analyser ou expliquer leur incidence sur HSE. Par exemple, ils ont indiqué que LMI avait un processus de demande de prêt complexe, sans expliquer pourquoi cela pouvait poser problème. À l'OE n° 5 (Certification – Risque d'audit et considérations propres à un audit initial) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont mentionné des risques d'audit génériques qui n'étaient souvent pas liés à des données de l'étude de cas. Par exemple, ils ont indiqué que les faiblesses du contrôle feraient augmenter le risque d'audit, sans mentionner les faiblesses présentées dans l'étude de cas, dont ils avaient généralement déjà traité dans leur réponse. D'autres se sont contentés de définir le risque inhérent, le risque lié au contrôle et le risque de non-détection d'un point de vue technique, sans analyser plus en détail la façon dont ces risques s'appliquaient à la situation décrite dans l'étude de cas. Sur la question des considérations propres à un audit initial, certains candidats se sont contentés de copier intégralement des passages du *Manuel* sans fournir d'analyse supplémentaire.

Parmi les exceptions notables où les candidats ont utilisé adéquatement les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse ou ont mieux expliqué leurs calculs, mentionnons l'OE n° 2 de la section commune (Information financière – Traitement comptable des produits) de l'épreuve du Jour 2, soit l'OE commune à laquelle les candidats ont obtenu les meilleurs résultats. La majorité des candidats ont cité le chapitre 3400 des NCECF et ont axé leurs analyses sur la question des exigences relatives à l'exécution concernant les diverses sources de produits, en s'appuyant sur les données de l'étude de cas, notamment le moment où les services auxquels les redevances initiales donnaient droit étaient rendus. Dans le même ordre d'idée, à l'OE n° 1 (Analyse FFPM) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont généralement étayé leur analyse FFPM en expliquant l'importance de chacun des éléments qui la composaient pour FFTY. À l'OE n° 10 (Impôts à payer, IMRTD et CDC) du rôle en Fiscalité, le Jury a remarqué une amélioration notable dans le calcul des impôts à payer : plutôt que d'avoir recours à une méthode abrégée comme ils l'avaient fait par le passé, les candidats ont pris le temps de

présenter un calcul étayé à l'EFC de septembre 2021. Enfin, à l'OE n° 7 (Expansion aux États-Unis) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont su intégrer bon nombre des données de l'étude de cas dans leur analyse pour expliquer si l'expansion répondait ou non aux objectifs stratégiques.

Le Jury rappelle aux candidats que le rôle du CPA consiste souvent à conseiller les clients, que ce soit pour les aider à appliquer les normes et les règles fiscales ou pour leur expliquer certaines décisions d'affaires et la façon de les mettre en œuvre. Sans explications claires, le client reçoit des renseignements incomplets. Il en va de même pour l'EFC : le degré de compétence du candidat est plus difficile à évaluer si ses réponses aux études de cas ne sont pas étayées. Le Jury souhaite comprendre la logique du candidat et voir les éléments d'analyse et de jugement professionnel qui sous-tendent sa conclusion. Par conséquent, le Jury rappelle aux candidats l'importance de répondre aux questions « Pourquoi? » et « Et alors? » dans leur analyse lorsqu'ils utilisent des données de l'étude de cas pour soutenir un point de vue. Il ne suffit pas de présenter les règles sans les appliquer à la situation ou de répéter les données de l'étude de cas sans fournir d'explications; le Jury veut obtenir une réponse bien construite.

Niveau d'intégration plus élevé

Le Jury souhaite attirer l'attention sur une autre tendance qu'il a remarquée dans les réponses des candidats. Certains candidats ont fait preuve d'une incapacité à prendre le recul nécessaire pour analyser les questions plus larges de certaines études de cas. Même si l'EFC précise les travaux à faire et fournit dans les annexes des renseignements qui sont directement liés à ces travaux, les candidats doivent tout de même examiner l'ensemble de la situation et intégrer les données présentées tout au long de l'étude de cas pour être en mesure de formuler des commentaires appropriés sur les questions en cause ou, dans certains cas, de repérer des questions vers lesquelles ils n'étaient pas dirigés.

Aux études de cas de l'épreuve du Jour 1, notamment, les candidats doivent cerner les questions stratégiques plus larges, vers lesquels ils ne sont pas nécessairement dirigés, compte tenu de leur évaluation de la situation et des options stratégiques particulières qui leur sont présentées.

Aux deux études de cas de l'épreuve du Jour 1, le Jury a remarqué que les candidats ont eu tendance à trop mettre l'accent sur chaque question prise individuellement aux fins de leur analyse. Beaucoup de candidats ont analysé les questions de façon distincte et ont recommandé une option différente à l'issue de chaque analyse, de sorte qu'ils ont recommandé de multiples options. Ils ont ensuite repris ces recommandations dans leur conclusion globale, au lieu de prendre du recul pour évaluer l'adéquation des différents éléments et recommandations dans leur ensemble et de tenir compte des contraintes évoquées dans l'étude de cas. Par conséquent, leurs conclusions étaient souvent contradictoires ou peu utiles, étant donné que le candidat n'avait pas tenu compte d'une contrainte majeure ou d'un objectif clé. Cette situation a également mené les candidats à ne pas suffisamment tenir compte de l'orientation générale que devait prendre la société et à ne pas formuler de commentaires à cet égard. Des précisions sur les questions propres aux deux études de cas de l'épreuve du Jour 1 sont données plus loin.

Bien que cette tendance soit ressortie davantage aux études de cas de l'épreuve du Jour 1, le Jury l'a aussi remarquée aux études de cas des épreuves du Jour 2 et du Jour 3. À l'épreuve du Jour 2, il était indiqué aux candidats que la société avait pour objectif de maximiser son bénéfice net. Il fallait intégrer cet objectif primordial à la recommandation formulée pour chacune des questions d'information financière analysées. Par exemple, les candidats auraient pu indiquer que la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation était le choix le plus approprié, car il permettait d'augmenter les produits financiers pour l'exercice considéré. Toutefois, de nombreux candidats n'ont pas su intégrer cet objectif dans leurs recommandations.

À l'OE n° 2 (Comptabilité de gestion – Nouveau modèle de génération de produits – Analyse qualitative) et à l'OE n° 7 (Stratégie et gouvernance – Expansion aux États-Unis) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats devaient faire le lien avec les objectifs stratégiques de FenceCo. Bon nombre de candidats n'ont pas compris que comme les questions étaient interreliées, ils devaient faire preuve de cohérence dans les recommandations formulées. Par exemple, comme argument en faveur du nouveau modèle de génération de produits, certains candidats ont mentionné que ce dernier pouvait faire croître les produits sans qu'il soit nécessaire de réaliser des dépenses en immobilisations. L'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3 faisait largement appel à l'intégration des compétences, car les candidats devaient recueillir des informations dans diverses sections de l'étude de cas pour analyser correctement les questions. Dans bien des cas, les candidats n'ont utilisé que les informations provenant d'une seule annexe, de sorte qu'ils ont omis de tenir compte de toutes les données pertinentes de l'étude de cas et de leur incidence sur leur analyse de la question. Par exemple, à l'OE n° 1 (Information financière – Traitement comptable des immobilisations corporelles [IFRS]), les candidats devaient utiliser des informations provenant de trois annexes différentes et de la mise en situation. Ils ont été nombreux à avoir du mal à intégrer les informations pour relever les bonnes questions et les analyser.

Le Jury souligne que l'une des compétences essentielles d'un CPA est sa capacité d'analyser des informations et de les intégrer de manière à établir ce qui est pertinent ou non dans une situation donnée. Le Jury continue donc de disséminer les données pertinentes dans les études de cas et d'inclure des questions sous-jacentes plus larges vers lesquelles les candidats ne sont pas expressément dirigés pour faire en sorte que les candidats aient davantage à intégrer les informations fournies. Le Jury rappelle par ailleurs aux candidats que les recommandations formulées doivent être utiles, ce qui nécessite une cohérence interne dans leurs réponses et une adéquation des décisions avec les données de l'étude de cas. Il est recommandé aux candidats de prendre un peu de recul et d'évaluer les contraintes, les objectifs et l'orientation générale qui ont le plus de sens pour l'entreprise, compte tenu des faits présentés dans l'étude de cas, avant de formuler leurs recommandations.

Pour des commentaires détaillés, voir l'Annexe F de la Partie A du rapport sur l'EFC.

Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 2 de l'étude de cas WDI)

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation plus tard dans leur réponse et y ont fait référence dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions. Toutefois, les candidats faibles ont le plus souvent fait des liens avec les données les plus évidentes de l'étude de cas, soit celles se rapportant aux facteurs clés de succès, à la mission et à la vision de WDI, plutôt qu'avec les facteurs plus importants, qui variaient généralement pour chaque question stratégique.

Au-delà des objectifs spécifiques fixés, il y avait deux questions importantes relatives à l'environnement interne de WDI que les candidats devaient mettre en évidence dans le cadre de leur évaluation de la situation. La première était la trésorerie limitée de WDI et l'accès restreint à un financement supplémentaire par emprunts, des contraintes qui affectaient le choix des investissements. La seconde était la nécessité de décider quelle voie stratégique WDI devait suivre à la lumière des différences entre le secteur traditionnel et les nouveaux créneaux. Ils devaient intégrer les éléments cruciaux de la situation globale de WDI, notamment ses contraintes de trésorerie, dans leurs analyses qualitative et quantitative de chaque option stratégique. Ils devaient aussi expliquer comment chacune des options cadrait avec l'orientation stratégique globale de la société.

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à WDI, les candidats devaient formuler une conclusion et recommander un plan d'action qui cadrait avec leurs analyses. Dans leurs conclusions, les candidats devaient expliquer en quoi les contraintes de trésorerie de WDI limitaient sa capacité à réaliser la totalité des investissements stratégiques possibles. Ils devaient également formuler une conclusion générale intégrant le principal objectif de la société, qui était d'assurer sa réussite à long terme.

Dans cette étude de cas, il y avait quatre options stratégiques à analyser : la vente des sites d'enfouissement de WDI en Nouvelle-Écosse ou la mise à niveau de ces sites en vue du captage du biogaz; l'expansion des services-conseils de WDI par la collaboration à un projet de recherche avec l'Université de la Nouvelle-Écosse; l'acquisition par WDI de Pendleson Incorporated (PI) au moyen de l'achat de toutes les actions en circulation de cette dernière; et la construction par WDI d'une installation de recyclage de déchets électroniques dans la Ville de Devyn. De plus, on attendait des candidats qu'ils évaluent comment WDI devait traiter la fuite de lixiviat, tant du point de vue éthique que du point de vue de la gouvernance.

Dans l'analyse des questions importantes, les candidats forts se sont distingués des candidats faibles de trois façons. Premièrement, les candidats forts ont relevé et analysé en profondeur les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question. Dans bien des cas, les candidats faibles ont quant à eux énuméré les données de l'étude de cas, sans expliquer pourquoi elles étaient importantes et quelle était leur incidence sur le processus décisionnel. Deuxièmement, les candidats forts ont présenté des analyses quantitatives utiles pour étayer leurs recommandations (ils ont notamment établi des liens entre leurs calculs et les objectifs de WDI). En revanche, les analyses quantitatives des candidats faibles étaient souvent mal structurées et vagues, ce qui les rendait difficiles à suivre. Beaucoup d'entre elles ne contenaient pas le bon

calcul pour évaluer la décision. Nombre d'entre eux ont eu du mal à expliquer l'incidence des résultats de leurs analyses quantitatives sur la décision à prendre. Troisièmement, les candidats forts ont souvent lié leur analyse de chaque option aux deux principales questions touchant l'entité qui étaient présentées dans le cas, soit l'orientation stratégique globale que WDI devait adopter et les contraintes de trésorerie. Les candidats forts ont tenu compte de ces questions dans leur analyse de chaque option stratégique. Quant aux candidats faibles, ils ont omis de faire ces liens ou ont réalisé une analyse superficielle, dans laquelle ils ont énuméré les avantages et les inconvénients, en se contredisant parfois d'une option à l'autre, et n'ont pas bien souligné l'importance des questions touchant l'entité aux fins de la décision. En général, les candidats forts ont tenu compte de ces deux questions, à différents degrés, en plus d'indiquer l'ordre de priorité de leurs recommandations stratégiques et d'expliquer pourquoi il fallait choisir une option plutôt qu'une autre, selon les facteurs de décision propres à l'entité.

Les candidats faibles n'ont souvent réalisé qu'une analyse de chaque question prise individuellement, sans prendre de recul pour avoir une vue d'ensemble et sans intégrer les questions clés relatives à l'entité dans leurs conclusions. Dans bien des cas, leurs conclusions manquaient de cohérence ou étaient impossibles à appliquer par WDI. Par exemple, bon nombre de candidats faibles ont recommandé à la fois de mettre à niveau les sites d'enfouissement et de faire l'acquisition de PI. Étant donné que WDI avait un accès limité à des capitaux d'investissement, il lui était impossible d'appliquer cette recommandation. D'autres candidats ont mentionné les contraintes de trésorerie dans leur évaluation de la situation ou dans leur analyse des options stratégiques, mais ils ont ensuite perdu de vue les contraintes et ont recommandé de dépenser plus de trésorerie que ce qui était disponible.

Dans la majorité des cas, les candidats ont rédigé des réponses cohérentes et structurées. Seuls quelques-uns d'entre eux ont eu du mal à communiquer efficacement; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leurs réponses désordonnées.

Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 3 de l'étude de cas DHC)

Comme pour la version 2 de WDI, la plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à une évaluation pertinente de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation plus tard dans leur réponse et y ont fait référence dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions.

En plus de tenir compte du taux d'occupation et du tarif quotidien moyen globaux de la société, des mesures clés dans le secteur, les candidats auraient dû mettre en évidence deux questions importantes liées à l'environnement interne de DHC dans leur évaluation de la situation : les problèmes d'atteinte à la réputation découlant des agissements de Doug Malette, ainsi que la trésorerie limitée de DHC et la manière de l'utiliser le plus efficacement possible. Les candidats forts ont eu tendance à énoncer clairement les restrictions relatives au montant disponible pour investir et à souligner l'importance du problème d'atteinte à la réputation auquel DHC était confrontée. Les candidats forts ont aussi mentionné que l'influence des médias sociaux et des nouvelles virales sur la perception publique à l'égard des sociétés rendait les agissements de Doug encore plus problématiques. Les candidats faibles ont eu tendance à simplement énumérer

les informations relatives aux facteurs clés de succès, à la mission et à la vision, tirées du module de synthèse 1 ou de l'étude de cas, sans préciser lesquelles avaient le plus d'influence sur leur processus décisionnel.

Les candidats devaient analyser, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, cinq options stratégiques qui s'offraient à DHC, soit l'achat de 35 % des actions ordinaires en circulation de Peak Revie, l'achat de la totalité des actions en circulation de HHH, la vente de l'hôtel du Cap-Breton pour acheter et rénover le château de Tofino, et la rénovation de l'hôtel du Cap-Breton plutôt que l'achat et la conversion du château de Tofino. De plus, les candidats devaient commenter l'orientation stratégique globale de DHC. À cette fin, ils devaient se demander s'il fallait que DHC se retire complètement de l'Est du Canada pour se soustraire à la perception négative du public découlant des agissements de Doug. Ils devaient aussi analyser la proposition de Derek relative au projet de Corridor de l'Ouest et évaluer comment les options stratégiques décrites dans l'étude de cas s'arrimaient au projet de création d'un réseau d'hôtels de luxe.

Les candidats forts se sont notamment distingués des candidats faibles par leur capacité de relever et d'analyser en profondeur les aspects les plus pertinents de chaque option stratégique. Au lieu d'analyser les incidences les plus pertinentes associées aux données de l'étude de cas, les candidats faibles ont plutôt eu tendance à faire des liens superficiels avec leur évaluation de la situation. Par exemple, certains ont indiqué à répétition, d'une donnée de l'étude de cas à l'autre, qu'elle était liée à la mission ou à la vision.

En ce qui concerne le problème d'atteinte à la réputation, la plupart des candidats ont recommandé que DHC retienne les services du cabinet de relations publiques pour contrer la perception négative de la société, mais n'ont pas indiqué dans leur conclusion si DHC devait se retirer de l'Est du Canada pour se concentrer uniquement sur l'expansion dans l'Ouest canadien. Pour ce qui est du projet de Corridor de l'Ouest, la plupart des candidats n'ont pas présenté d'analyse distincte de cette option stratégique, et l'ont plutôt simplement analysée conjointement avec les autres options qui s'offraient à DHC. De plus, de nombreux candidats ont omis d'indiquer dans leur conclusion si DHC devait aller de l'avant avec son projet de création d'un réseau entre ses hôtels de l'Ouest canadien dans le but de proposer des forfaits vacances. Les candidats faibles ont rarement présenté une analyse distincte du projet de Corridor de l'Ouest et l'ont même en général complètement ignoré, ou ont simplement indiqué s'il s'agissait d'un avantage ou d'un inconvénient dans leur analyse des autres options stratégiques.

Seuls les candidats forts ont eu tendance à tenir compte de la trésorerie de DHC dans leurs analyses de chaque question, dans leurs conclusions et dans leurs recommandations globales. De plus, seuls les candidats forts ont analysé séparément le projet de Corridor de l'Ouest et ont expliqué quelle était la meilleure façon d'aborder la question des agissements de Doug Mallette. Par ailleurs, les candidats forts ont généralement expliqué pourquoi leurs recommandations permettaient à DHC d'utiliser au mieux ses capitaux d'investissement limités en fonction de ses objectifs. Les candidats faibles ont eu de la difficulté à formuler une conclusion utile que le Conseil de DHC pouvait mettre en œuvre, et ont en général ignoré les contraintes de trésorerie. Par exemple, beaucoup de candidats faibles ont suggéré de vendre l'hôtel du Cap-Breton pour aller de l'avant avec les trois hôtels de l'Ouest canadien; toutefois, cette recommandation n'était pas très utile parce que DHC n'avait pas la trésorerie nécessaire pour la mettre en œuvre. D'autres candidats faibles ont recommandé à DHC de rénover l'hôtel du Cap-Breton en plus d'acheter et

de rénover le château de Tofino, alors qu'il était clairement indiqué dans l'étude de cas que c'était impossible.

Comme dans la version 2 de l'étude de cas WDI, seuls quelques candidats ont eu du mal à communiquer efficacement; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

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. Les candidats doivent réaliser une analyse générale et stratégique 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 celle 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, à moins qu'il ne s'agisse d'une question que le Jury souhaite voir identifiée par les candidats eux-mêmes (question relative à une compétence habilitante ou vers laquelle les candidats ne sont pas expressément dirigés). 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 60 à 90 minutes chacune¹) 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 tous les 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.

La valeur des notes rattachées aux occasions d'évaluation de l'étude de cas de l'épreuve du Jour 2 varie de manière que l'épreuve du Jour 2 et l'épreuve du Jour 3 aient le même poids.

¹ Le plan de l'EFC prévoit une durée allant de 45 à 90 minutes. Les études de cas de l'EFC de septembre 2021 étaient d'une durée de 60 à 90 minutes chacune.

L'élaboration des guides de correction et la révision provinciale

Avant la finalisation et l'impression de l'EFC, les études de cas 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, lors de la tenue du centre de précorrection.

Le centre de correction de septembre 2021

Le centre de correction de l'EFC de septembre 2021 s'est tenu entièrement à distance en raison de la pandémie de COVID-19. Quelque 260 personnes ont été choisies dans un bassin de correcteurs expérimentés pour participer à la correction de l'EFC de septembre 2021. Ce choix était fondé notamment sur les critères suivants : expérience en correction, motivation, résultats universitaires, expérience professionnelle, références personnelles et représentativité régionale. La correction a été supervisée par les permanents de CPA Canada chargés de l'EFC qui sont affectés à temps plein au Jury d'examen.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas (WDI V2) a été corrigée par une équipe de 24 correcteurs, du 9 au 22 octobre 2021. La version 2 de l'étude de cas (DHC V3) a été corrigée par une équipe de six correcteurs, du 24 septembre au 5 octobre 2021.

Épreuve du Jour 2 : Les occasions d'évaluation communes de l'épreuve du Jour 2 ont été corrigées séparément des occasions d'évaluation rattachées aux rôles par une équipe de 53 correcteurs, du 5 au 19 octobre 2021. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 52 correcteurs, du 5 au 21 octobre 2021. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 15 correcteurs, du 9 au 19 octobre 2021. Le rôle en Finance a été corrigé par sept personnes, du 2 au 10 octobre 2021. Enfin, le rôle en Fiscalité a été corrigé par une équipe de sept correcteurs, du 30 septembre au 10 octobre 2021.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées du 10 au 27 octobre 2021. Au total, 96 personnes ont participé à la correction de cette épreuve.

Avant le début de la correction, les membres du sous-comité du Jury, des permanents, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont tenu, pendant une période de cinq à six 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, tenant compte des commentaires soumis par les réviseurs provinciaux quant au contenu des guides.

Toutes les équipes ont suivi le calendrier de correction préétabli, qui comprend une phase de démarrage destinée à former les correcteurs. À l'ouverture du centre de correction, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont présenté les guides de correction aux correcteurs, sous la supervision des permanents et du vice-président du Jury responsable de l'examen et ainsi que d'un membre désigné du sous-comité du Jury. Avant de commencer la correction proprement dite, les équipes 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. Pour les épreuves des trois jours, chaque équipe comptait un chef, entre un et huit chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Au moins une personne par équipe corrigeait dans les deux langues.

Le Jury vise la plus grande uniformité possible dans la correction et 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. Des copies de contrôle ont été versées dans le système quotidiennement pour vérifier l'uniformité du travail des correcteurs. 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. D'autres audits ont été réalisés à la fin de la correction dans le cas d'importants écarts entre correcteurs ou de différences entre les résultats des candidats francophones et anglophones.

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 1)

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

Double correction (épreuve du Jour 2)

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 que les correcteurs appliquent 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 avait cessé d'évoluer en raison des interprétations faites par les correcteurs au cours des deux premiers jours de correction proprement dite.

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 3)

L'épreuve du Jour 3 a été corrigée selon une méthode fondée sur la correction des cas tangents. Toutes les réponses à l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées une fois, puis les résultats aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 ont été combinés. Quand un candidat avait échoué à l'épreuve du Jour 3 mais avait réussi au rôle choisi à l'épreuve du Jour 2, sa réponse à l'épreuve du Jour 3 a été corrigée une deuxième fois par un nouveau correcteur. Les écarts entre les résultats attribués lors de la première et de la deuxième correction ont fait l'objet d'un arbitrage par le chef d'équipe ou par un correcteur expérimenté.

Demande de nouvelle correction (appel portant sur les résultats) et demande d'analyse de la performance

Les candidats qui ont échoué peuvent demander une nouvelle correction (faire appel de leurs résultats) et/ou demander une analyse détaillée et personnalisée de leur performance à l'épreuve du Jour 1, aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées, ou aux trois épreuves.

Afin de fournir plus rapidement une rétroaction aux candidats ayant échoué, le Jury d'examen mène un projet-pilote consistant en la création d'un rapport automatisé sur les résultats à l'épreuve du Jour 1. Ce nouveau rapport est généré automatiquement à partir des données de correction recueillies pour chaque réponse, au lieu d'être fondé sur une analyse personnalisée d'une réponse donnée. Il est fourni gratuitement à tous les candidats qui ont échoué. Ce nouveau rapport vise à informer les candidats des principales faiblesses de leurs réponses, de sorte à les aider à décider de demander ou non l'analyse détaillée de leur performance (dont il est question plus haut), pour laquelle des droits sont exigibles.

Procédure d'appel / de demande de nouvelle correction

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

Sous la supervision du président du Jury d'examen et des permanents de CPA Canada chargés de l'EFC, la copie est revue par le chef d'équipe et les chefs d'équipe adjoints 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 compilés, et on détermine si le candidat a été traité injustement et mériterait d'obtenir le statut de réussite.

Les résultats sont ensuite transmis aux organisations provinciales pour communication aux candidats.

ANNEXE B

ÉTUDES DE CAS DE L'ÉPREUVE DU JOUR 1 – LE 13 SEPTEMBRE 2021

La Partie B du rapport contient les guides de correction des versions 1, 2 et 3 de l'étude de cas Distinct Hotels Corporation.

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 13 SEPTEMBRE 2021 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

Étude de cas (WDI – version 2)

(Temps suggéré : 240 minutes)

Nous sommes en mars 2023. Shawn, votre supérieur chez Stineman Consulting Group, vous informe que vous êtes affecté à une nouvelle mission pour Waste Disposal Inc. (WDI).

Shawn a rencontré Laura pour faire le point. Elle lui a expliqué que, lorsque WDI était sous le contrôle de Kingsley Investment Inc. (Kingsley), elle avait pour stratégie de se concentrer sur ses activités de base et de maximiser la valeur, tout en maintenant les dépenses en immobilisations au minimum. La seule exception a été la conversion des camions au gaz naturel. Les représentants de Kingsley ont voté contre toutes les autres propositions. Les bénéfices ont continué de chuter. En novembre 2021, déçu des résultats de WDI et du fait qu'aucun dividende n'a été versé depuis l'investissement initial de Kingsley, Jack Kingsley a décidé de revendre à WDI les actions ordinaires de WDI que Kingsley détenait et a cessé de participer aux activités de celle-ci.

La proposition de Thom de créer une division de services-conseils a été acceptée vers la fin de 2021, compte tenu des projections révisées relatives aux produits d'exploitation et aux bénéfices. La division a entrepris ses activités en janvier 2022.

En février 2022, le Conseil d'administration (le Conseil) de WDI a modifié les énoncés de vision et de mission pour tenir compte de la création de la division de services-conseils :

Vision : « Être une société de gestion des déchets et de services-conseils de premier ordre, tout en répondant aux besoins de nos clients, de nos employés et des collectivités locales, et en étant respectueux de l'environnement. »

Mission : « Nous sommes des experts en gestion des déchets qui offrons à nos clients des services de collecte, d'élimination, de recyclage et de conseil faisant appel à des méthodes écoresponsables et durables et à des technologies de pointe. »

Au cours des trois dernières années, l'économie a stagné, enregistrant une croissance annuelle moyenne de seulement 1 %, mais la croissance annuelle de l'industrie de la gestion des déchets a été de 3 %. Les taux d'intérêt restent bas, le taux préférentiel étant de 2,5 %. Comme la hausse marquée des ventes en ligne a entraîné une utilisation accrue des matériaux d'emballage, on prévoit une croissance annuelle de 5 % du recyclage du carton ondulé et du papier. On s'attend à ce que l'élimination des déchets dangereux connaisse une croissance de 6 % par année.

Pour réaliser des gains d'efficacité dans les services traditionnels de collecte, de transfert, d'enfouissement et de recyclage du carton ondulé et du papier, les grands concurrents de l'industrie poursuivent leur expansion à l'horizontale. Dans les deux dernières années, de grands concurrents nationaux et internationaux ont acquis de petites entreprises locales qui étaient incapables de rivaliser dans ces secteurs. De plus, les concurrents ont continué d'investir dans des technologies visant à réduire les coûts de recyclage et à capter le biogaz à leurs sites

d'enfouissement. À l'exception de la conversion au gaz naturel de son parc de véhicules de collecte, WDI n'a pas réalisé d'améliorations technologiques importantes.

Les petites entreprises restent concurrentielles dans les services spécialisés comme l'élimination des déchets dangereux, le recyclage des plastiques et des métaux, et les services-conseils. Depuis la mise en place d'une réglementation supplémentaire visant à réduire les émissions de GES et à rendre les fabricants responsables de l'élimination de leurs produits et emballages en plastique à la fin de leur durée de vie, la demande de services-conseils relatifs à la conformité réglementaire est en hausse.

En 2021, les gouvernements de la Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick ont beaucoup réduit la capacité autorisée des sites d'enfouissement. En conséquence, de nombreux sites d'enfouissement locaux ont été forcés de fermer sept ans plus tôt que prévu, en moyenne. Pour les sites d'enfouissement qui ont encore de la capacité disponible, comme c'est le cas de ceux de WDI, les volumes annuels reçus ont augmenté. On prévoit donc une hausse des redevances de déversement de 10 % par an pour les trois prochaines années.

Maintenant que Kingsley n'est plus actionnaire, les membres du Conseil ont hâte de déterminer l'orientation future de WDI. Le principal objectif du Conseil pour 2023 est d'assurer la réussite à long terme de WDI. Le Conseil a demandé l'avis de Shawn et de votre équipe à ce sujet.

Shawn vous demande de rédiger un rapport à l'intention du Conseil de WDI, dans lequel vous évalueriez d'abord chacune des propositions envisagées, puis recommanderez une orientation stratégique qui, selon vous, permettra d'assurer la réussite à long terme de WDI. Pour chaque proposition, indiquez au Conseil tous les facteurs importants dont il n'a peut-être pas tenu compte, déterminez les informations qu'il devrait obtenir avant de prendre une décision, recommandez un plan d'action, lorsque c'est possible, et analysez toutes les autres questions importantes que vous aurez relevées.

LISTE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Réunion du Conseil à laquelle assiste Shawn Bryson	32
II Extraits des rapports internes de WDI	39
III Vente des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse	41
IV Acquisition de Pendleson Incorporated	42
V Déchets électroniques – Installation de recyclage primaire	43

ANNEXE I
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON
15 mars 2023

Laura : Merci, Shawn, d'assister à cette réunion du Conseil. Je suis maintenant présidente du Conseil et chef de la direction, Brian est trésorier, Josefina est secrétaire, et Peter est vice-président du Conseil. Il n'y a eu aucun changement dans nos postes de direction, mais les événements importants suivants sont survenus :

2020	15 avril	WDI vend ses surplus de matières recyclées, ferme ses installations de recyclage pour une période indéfinie et externalise ses engagements contractuels de recyclage. Pour éviter la détérioration des bâtiments et du matériel, un entretien minimal est encore effectué.
2020	12 mai	Kingsley retire la proposition de fournir des camions et des chauffeurs.
2020	2 octobre	Étant donné que WDI a cessé d'offrir des services de recyclage, deux clients importants résilient leurs contrats et signent des contrats avec un grand concurrent international.
2020	21 novembre	Le système d'optimisation des parcours de collecte n'est pas mis en place.
2021	14 mars	Trois autres clients ne renouvellent pas leurs contrats avec WDI à cause de ses prix supérieurs à ceux de la concurrence.
2021	6 juin	WDI convertit le reste de son parc de véhicules au gaz naturel et réduit ainsi les émissions de GES de 10 %.
2021	4 septembre	La ligne de crédit est renouvelée selon les mêmes conditions. Le prochain renouvellement est en septembre 2023.
2021	19 novembre	Kingsley revend ses actions à WDI pour 11 millions \$: 3 millions \$ en trésorerie et un prêt de 8 millions \$ arrivant à échéance en février 2027 qui peut être remboursé par anticipation sans pénalité. Des intérêts de 12 % sont payés annuellement, et le capital est remboursé à l'échéance.
2021	19 novembre	Brian, Josefina et Peter achètent chacun 57 000 actions, soit un investissement total de 3 135 000 \$ en trésorerie. Laura détient maintenant 70 % des actions et les trois autres actionnaires, 10 % chacun.
2022	31 décembre	À la fin de l'exercice, le ratio total des emprunts/capitaux propres était de 3,4 et le ratio BAII/intérêts était de 2,0. Par conséquent, WDI n'a plus accès à du financement par emprunt.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON

- Laura : Même si, en 2022, WDI a enregistré un bénéfice pour la première fois depuis 2019, certaines de nos décisions – surtout la fermeture de nos installations de recyclage – ont nui à notre bonne réputation dans l'industrie et à nos bénéficiaires. Nous devons trouver une façon de rétablir les deux. Brian, explique-nous la première proposition.
- Brian : USWM Corporation (USWM), une société internationale de gestion des déchets qui a besoin d'accroître sa capacité d'enfouissement en Nouvelle-Écosse, a fait une première offre d'achat de 18 millions \$ pour nos deux sites d'enfouissement dans la province. Comme les municipalités où ces sites sont situés exigent maintenant le captage du biogaz, cette offre arrive au bon moment. Soit nous les vendons, soit nous serons forcés de les mettre à niveau. J'ai réuni l'information pertinente sur les deux sites.
- Laura : J'hésite à vendre ces sites. L'un d'eux fait partie des premiers terrains que mon père a achetés, jetant les bases des activités de WDI en Nouvelle-Écosse. La vente des sites à une société internationale risque d'être mal vue par la collectivité.
- Josefina : Laura, comme tu le sais, la réglementation des sites d'enfouissement s'alourdit. Si WDI vendait les sites, elle n'aurait pas non plus à s'occuper de leur entretien ou de leur fermeture, ce qui représente une importante obligation future qui peut augmenter au fil du temps.
- Peter : Si nous vendons, il faudra quand même honorer nos contrats actuels, ce qui pourrait avoir des incidences importantes. Il faudrait externaliser cette fonction et nous pourrions perdre d'autres clients. Pensons aussi aux employés de longue date de ces sites.
- Josefina : Être propriétaire de sites d'enfouissement n'a jamais comporté autant de risques. À mesure que nos sites vieillissent, je crains que le lixiviat pollue les eaux souterraines, ce qui pourrait engendrer des poursuites. Plus ils sont vieux, plus nos sites pourraient être difficiles à vendre.
- Brian : Il est temps que WDI se concentre sur des secteurs spécialisés de l'industrie, où il y a moins de grands concurrents. Nous devrions vendre nos sites et investir le produit de la vente ailleurs. Nous pourrions même rembourser une partie de notre dette.
- Laura : Je ne suis pas convaincue qu'il soit prudent de vendre nos sites d'enfouissement. L'enfouissement est au cœur des activités traditionnelles de WDI et l'une de ses compétences de base. L'ajout du captage du biogaz ferait baisser les coûts et nous aiderait à rétablir notre réputation dans la collectivité. Cette mise à niveau pourrait aussi contribuer à réduire les taxes sur le carbone que nous aurons à payer à l'avenir.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON

Laura : Passons au point suivant. Thom veut faire une présentation sur l'expansion de nos services-conseils.

Thom se joint à la réunion.

Thom : Notre division offre des services-conseils sur la remise en état de sites et sur les pratiques durables pour l'utilisation de l'énergie et de l'eau. Les choses vont bien et il est temps d'offrir plus de services. Voici un créneau en croissance à exploiter : aider les fabricants à réduire l'incidence environnementale de leurs produits en fin de vie. L'élimination sécuritaire d'un matériau à la fin de sa durée de vie est étroitement liée au matériau lui-même; il s'agit donc d'un défi intéressant. En raison de changements réglementaires, ce créneau devrait croître rapidement. Être parmi les premiers à offrir ce service nous donnerait un avantage concurrentiel.

L'Université de la Nouvelle-Écosse (UNE) nous offre de collaborer à un projet de recherche visant à créer un nouveau type de matériau qui réduira considérablement la toxicité de certains produits lors de leur élimination. Lorsqu'un nouveau matériau moins toxique aura été développé, WDI générera des produits d'exploitation en fournissant des conseils aux fabricants sur la manière de l'utiliser dans leurs produits actuels pour remplacer des matériaux moins écologiques. Cette collaboration est le moyen le plus rapide dont nous disposons pour entrer dans ce créneau et nous coûtera moins cher que la mise sur pied de notre propre équipe de chercheurs, ce que font certains des grands cabinets de services-conseils. J'y vois une nouvelle source de produits d'exploitation qui ne nécessitera pas d'investissement initial important. De plus, les marges associées à ce type de services-conseils sont généralement élevées.

Laura : Ça me paraît être une suite logique pour la division de services-conseils, qui permettrait d'attirer de nouveaux clients. La collaboration avec l'UNE pourrait aussi nous aider à rétablir notre réputation. Toutefois, cette entente diffère beaucoup des ententes de services-conseils que nous concluons actuellement. Le rôle et les responsabilités de WDI sont-ils clairement définis dans l'entente proposée avec l'UNE?

Thom : L'UNE fournira le matériel, les ressources et son expertise, et WDI fournira une partie du financement initial. L'UNE demandera aussi des subventions gouvernementales pour la recherche. Nous ne serons payés que si nos services-conseils aboutissent à une solution viable pour nos clients. Toutefois, même si seulement une partie de ces projets connaissent du succès, les résultats financiers devraient être globalement positifs.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON

Josefina : Quel sera l'investissement initial, et comment et quand cet investissement générera-t-il un rendement? Quel est le taux de succès des activités de R-D de l'UNE? Il faudra clarifier de nombreuses questions avant d'aller de l'avant.

Thom : En effet, il reste des détails à régler. Selon l'entente actuelle, tous les éléments de la propriété intellectuelle créés appartiendront à l'UNE, mais vu sa collaboration, WDI obtiendra une licence d'utilisation exclusive. L'UNE conservera le droit d'utiliser la propriété intellectuelle pour la recherche et de publier les résultats des recherches.

De plus, quand WDI aura accès à la propriété intellectuelle liée au nouveau matériau, elle pourra devenir experte du recyclage de ce matériau, ce qui pourrait lui offrir une nouvelle source de produits d'exploitation.

Peter : La recherche présente certains risques, mais elle pourrait permettre à WDI de réaliser des gains sur le plan des services-conseils et des possibilités de recyclage. Si Thom croit que nous devrions offrir ce service, j'appuie le projet.

Laura : Merci d'avoir porté cette proposition à l'attention du Conseil, Thom.

Thom quitte la réunion.

Laura : Jim Pendleson m'a fait une autre proposition intéressante. Jim est l'unique actionnaire de Pendleson Incorporated (PI) et il veut que WDI achète toutes ses actions de PI. Selon lui, nous renforcerons les deux entreprises si nous unissons nos forces. Je sais aussi que Jim s'inquiète de sa capacité à fournir des services d'enfouissement à ses clients, puisque les sites d'enfouissement de PI approchent rapidement de leur capacité maximale. Il a offert de vendre toutes ses actions de PI à WDI pour un total de 56 310 000 \$. Ce montant serait divisé ainsi : un paiement initial de 10 millions \$ en trésorerie, un prêt de 40 millions \$ et 350 000 actions ordinaires de WDI. Jim veut aussi siéger au Conseil et occuper un poste de direction clé. Il nous a fourni des informations supplémentaires.

Peter : Quelle bonne idée! L'acquisition doublerait presque la taille de WDI. Nous serions l'une des plus grosses entreprises locales. Cela dit, notre situation de trésorerie est préoccupante. Avons-nous les moyens de faire cet investissement? Et Jim serait-il prêt à revoir les conditions qu'il a proposées si nous suggérions des changements?

Brian : Selon moi, les conditions sont sans importance. Je crois qu'il serait beaucoup plus judicieux de mettre l'accent sur les secteurs émergents de l'industrie.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON

Josefina : N'oublions pas que PI a aussi perdu des clients récemment. Qu'advient-il s'il est trop tard pour regagner des clients pour nos deux sociétés? Regrouper les deux entreprises nous rendra-t-il vraiment plus concurrentiels?

Laura : Le regroupement nous permettrait de partager davantage de dépenses et, ainsi, de réduire nos coûts, et nous pourrions accroître nos produits d'exploitation en offrant certains de nos services actuels aux clients de PI. PI a aussi bonne réputation auprès de ses clients et de la collectivité, et Jim est dans les affaires depuis longtemps. Il aidera certainement WDI à améliorer ses activités grâce à ses compétences.

Peter : Toutes les installations de recyclage de PI ont été mises à niveau; nous pourrions donc recommencer à offrir des services de recyclage et possiblement rouvrir nos propres installations. En plus de la réduction des coûts administratifs, il y aurait sûrement d'autres synergies.

Laura : PI a aussi peu de dettes. C'est une idée intéressante.

J'ai reçu une autre proposition, celle de la Ville de Devyn (la Ville), une municipalité progressiste. Elle paye actuellement des frais élevés pour le transport de ses déchets électroniques parce qu'il n'y a aucun recycleur local qui traite ces déchets. La Ville veut plutôt offrir ce service localement et a demandé à WDI si elle voudrait construire une installation de recyclage de déchets électroniques. La Ville nous a fourni des chiffres préliminaires.

Brian : Si nous construisons l'installation, je ne crois pas que nous aurons de problème à atteindre sa capacité au cours des premières années. Beaucoup d'entreprises doivent éliminer des déchets électroniques, et nous pourrions sûrement les obtenir comme clientes. Il serait peut-être aussi possible d'obtenir une subvention considérable du gouvernement pour ce projet.

Josefina : En effet, il y a une demande locale, mais nous aurions aussi une énorme responsabilité en cas de problème. En plus des questions de sécurité, la protection des appareils recyclables contenant des renseignements personnels sera certainement une préoccupation.

Peter : Je ne sais pas si nous pourrions trouver du personnel local qui a les compétences nécessaires pour gérer l'installation. De plus, il faudra respecter des règlements très stricts avant de pouvoir commencer les activités. Compte tenu du temps nécessaire pour la construction et l'obtention des permis, l'installation n'ouvrira probablement pas avant 2024. Par ailleurs, quand elle apprendra qu'une installation de traitement des déchets dangereux se trouve à proximité, la population locale pourrait mal réagir.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON

- Brian : Il y aura aussi des coûts de conformité et de certification supplémentaires. La manipulation de déchets dangereux nécessite beaucoup de précautions spéciales, comme la mise en place de systèmes de captage des poussières, l'installation de douches, le port d'uniformes, et l'offre de formation supplémentaire. Mais c'est une activité qui semble très rentable, même à faible volume. Il faudra être extrêmement prudents, mais nous devrions aller de l'avant. C'est une belle occasion.
- Peter : Hum! Je ne crois pas que tout a été pris en compte dans les projections fournies. Le rendement semble plus élevé que ce que j'ai vu dans l'industrie, et le délai de récupération est plus court que la normale.
- Laura : La Ville est un des premiers clients importants que nous avons perdus en 2021. Elle a promis de faire de nouveau appel aux services de WDI si nous construisons l'installation. Elle nous garantit aussi de 25 000 à 30 000 livres de déchets la première année et nous accordera une réduction des impôts fonciers pour une période pouvant aller jusqu'à cinq ans, mais n'a pas précisé le montant de cette réduction.
- Josefina : Pourquoi la Ville offre-t-elle toutes ces mesures incitatives?
- Laura : Je ne sais pas, mais ça me plaît bien! Et j'aime le fait de déjà avoir un client important. Par contre, j'hésite toujours parce que ce projet est si différent de ce que WDI fait habituellement. Nous devrions peut-être préparer une liste de questions pour la Ville.
- Il y a un autre point dont je voudrais discuter. Peter, parle-nous du lixiviat toxique qui a été découvert à un de nos sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse.
- Peter : Oh! Comment l'as-tu appris? Il y a trois semaines environ, un de nos techniciens a remarqué que du lixiviat avait contaminé une petite partie des eaux souterraines, mais nous pensons que la fuite a été colmatée. Je ne pensais pas que cette fuite était grave, et je ne voulais pas que les médias en fassent tout un drame et sèment inutilement la panique dans la population. J'avais l'intention d'en parler au Conseil.
- Josefina : Quand? Le lixiviat peut contaminer le milieu environnant par les eaux souterraines ou par le ruissellement. As-tu testé d'autres endroits à l'intérieur et à l'extérieur du site pour vérifier s'ils étaient contaminés? La responsabilité associée à la pollution et aux coûts de décontamination constitue un des risques les plus importants auxquels nous sommes exposés. Tu aurais dû agir il y a trois semaines!
- Peter : Eh bien, le problème est résolu, on peut donc classer le dossier.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON

Laura : Le problème n'est pas résolu. Je ne comprends pas pourquoi tu n'as pas suivi les protocoles en nous prévenant de la situation, en effectuant les tests applicables et en informant le public. Il faudra déterminer comment traiter adéquatement la situation. Nous avons besoin des conseils de Shawn et de son équipe.

ANNEXE II
EXTRAITS DES RAPPORTS INTERNES DE WDI

État des flux de trésorerie
Exercice clos le 31 décembre 2022
(en milliers de dollars canadiens)

Activités d'exploitation	
Bénéfice net	2 784 \$
Amortissement	9 390
Désactualisation liée aux sites d'enfouissement	390
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement	(1 916)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	<u>10 648</u>
Activités d'investissement	
Investissement dans les immobilisations corporelles	<u>(5 300)</u>
Activités de financement	
Remboursement de l'emprunt à terme – GBI	(4 000)
Augmentation de la ligne de crédit	299
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>(3 701)</u>
Variation de la trésorerie	1 647
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	<u>1 473</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	<u><u>3 120 \$</u></u>

ANNEXE II (suite)
EXTRAITS DES RAPPORTS INTERNES DE WDI

Tableau des résultats

Exercice clos le 31 décembre 2022 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2020
(en milliers de dollars canadiens)

	Collecte	Transfert	Enfouissement	Recyclage	Services -conseils	Total
Produits d'exploitation	43 560 \$	7 400 \$	19 800 \$	4 300 \$	4 003 \$	79 063 \$
<i>Données comparatives de 2020</i>	48 400	8 200	17 300	7 300	0	81 200
<i>Variation (%)</i>	-10 %	-10 %	14 %	-41 %	S. O.	-3 %
Main-d'œuvre et avantages sociaux	7 800	1 140	2 230	120	1 986	13 276
Coûts d'externalisation du recyclage	0	0	0	4 850	0	4 850
Achats – carburant	13 200	1 300	2 470	60	0	17 030
Amortissement	4 200	650	4 190	350	0	9 390
Charge de désactualisation sur l'obligation liée à la remise en état des sites d'enfouissement	0	0	390	0	0	390
Autres coûts d'exploitation	10 800	2 740	3 980	95	365	17 980
Frais de vente et d'administration	Non imputés	Non imputés	Non imputés	Non imputés	Non imputés	8 610
	36 000	5 830	13 260	5 475	2 351	71 526
Bénéfice d'exploitation net	7 560 \$	1 570 \$	6 540 \$	(1 175) \$	1 652 \$	7 537 \$
<i>Marge d'exploitation nette</i>	17 %	21 %	33 %	-27 %	41 %	9,5 %
Charge d'intérêts Ligne de crédit						(60)
Emprunt auprès de GBI						(2 704)
Emprunt auprès de Kingsley						(960)
Bénéfice avant impôts						3 813
Impôts sur les bénéfices						(1 029)
Bénéfice net						2 784 \$

ANNEXE III
VENTE DES SITES D'ENFOUISSEMENT EN NOUVELLE-ÉCOSSE

Renseignements actuels sur les sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse

- La valeur comptable des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse est de 12,4 millions \$.
- En 2022, ces sites d'enfouissement ont généré des produits d'exploitation de 11 880 000 \$.

Renseignements sur le projet de mise à niveau obligatoire des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse en vue du captage du biogaz

- Si nous décidons de conserver ces sites d'enfouissements, la mise à niveau requise coûtera 8 millions \$ au total.
- Les flux de trésorerie d'exploitation annuels après impôts de ces deux sites d'enfouissement, qui comprennent les réductions de coûts du carburant, seront de 5 819 000 \$ pour chacune des huit prochaines années.
- Selon nos meilleures estimations, la valeur actualisée des coûts de fermeture et des coûts d'entretien continu qui devront être engagés quand les sites d'enfouissement seront fermés est de 3 723 000 \$.
- Le taux d'actualisation utilisé est de 11 %.

ANNEXE IV
ACQUISITION DE PENDLESON INCORPORATED

PI exerce ses activités en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick depuis 20 ans. Elle exploite quatre centres de collecte, trois stations de transfert, quatre sites d'enfouissement (qui approchent de leur capacité maximale) et quatre installations de recyclage qui traitent, au moyen de technologies de pointe, le carton ondulé et les papiers résidentiels mélangés.

Environ 40 % des clients de PI sont des municipalités et 60 % sont des clients commerciaux. PI a conclu des contrats de dix ans avec les municipalités, qui commenceront à arriver à échéance dans trois ans. Les contrats avec les clients commerciaux ont une durée de cinq ans ou moins, et bon nombre d'entre eux devront être renégociés l'an prochain. PI a perdu des clients qui ont été attirés par de grands concurrents, ce qui a causé une diminution constante de ses produits d'exploitation et de ses bénéfices ces trois dernières années.

L'emprunt de 40 millions \$ sera remboursé annuellement (capital et intérêts) sur 20 ans et portera intérêt à 5 %.

D'après les transactions conclues récemment, les sociétés de gestion des déchets de taille semblable se vendent à un prix correspondant à 8,5 fois leur bénéfice net après impôts.

WDI estime que, une fois les entreprises regroupées, les frais d'administration annuels seront réduits de 1 million \$ après impôts.

Voici des extraits des états financiers audités de 2022 de PI (*en milliers de dollars canadiens*) :

Collecte	33 000 \$
Transfert	7 300
Enfouissement	21 760
Recyclage	13 600
Total des produits d'exploitation	<u>75 660 \$</u>
<hr/>	
Bénéfice d'exploitation	7 860 \$
Impôts sur les bénéfices	(1 900)
Bénéfice net	<u>5 960 \$</u>
<hr/>	
Flux de trésorerie d'exploitation annuels, moins les dépenses en immobilisations et le remboursement des emprunts requis	<u>4 670 \$</u>
<hr/>	

ANNEXE V
DÉCHETS ÉLECTRONIQUES – INSTALLATION DE RECYCLAGE PRIMAIRE

- La construction d'une installation de recyclage primaire, où l'on désassemblera les déchets électroniques (téléviseurs, ordinateurs, téléphones cellulaires, etc.), nécessitera un investissement initial de 12 millions \$. Les cartes de circuits imprimés, l'acier, le plastique et le verre seront ensuite triés par des robots, puis ces matériaux seront envoyés à des recycleurs secondaires à des fins de transformation supplémentaire.
- L'installation traitera jusqu'à 40 000 livres de déchets annuellement. Des investissements supplémentaires permettraient d'accroître la capacité.

Voici les estimations en fonction de différents volumes (préparées par la Ville de Devyn) :

Nombre de livres traitées par année	25 000	30 000	40 000
Prix de vente par livre de matière recyclée	450,00 \$	450,00 \$	450,00 \$
Rabais consenti à la Ville (5 %)	(22,50)	(22,50)	(22,50)
Produits d'exploitation nets par livre	<u>427,50</u>	<u>427,50</u>	<u>427,50</u>
Coût de traitement par livre (on suppose que le coût est constant)	<u>240,00</u>	<u>240,00</u>	<u>240,00</u>
Marge nette par livre	<u>187,50</u>	<u>187,50</u>	<u>187,50</u>
Bénéfice avant impôts	4 687 500	5 625 000	7 500 000
Moins impôts sur les bénéfices de 27 %	<u>(1 265 625)</u>	<u>(1 518 750)</u>	<u>(2 025 000)</u>
Bénéfice net	<u>3 421 875 \$</u>	<u>4 106 250 \$</u>	<u>5 475 000 \$</u>

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 13 SEPTEMBRE 2021 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

Étude de cas (DHC – version 3)

(Temps suggéré : 240 minutes)

Nous sommes en mars 2023 et votre supérieure, Irene Malik, vous confie une autre mission pour Distinct Hotels Corporation (DHC).

Au cours des trois dernières années, la tendance des voyageurs à utiliser les sites comme Airbnb et VRBO s'est accentuée. Beaucoup de voyageurs aiment ces sites pour leur côté pratique, la facilité de réservation et les hébergements uniques qui y sont offerts. Cette tendance a nui énormément aux chaînes d'hôtels, mais n'a pas touché aussi durement les hôtels-boutiques, les voyageurs étant toujours attirés par les expériences uniques qu'offrent bon nombre de ces hôtels. Par conséquent, les taux d'occupation des chaînes d'hôtels ont baissé dans chacune des trois dernières années, mais ceux des hôtels-boutiques sont restés relativement stables.

On s'est rendu compte ces dernières années que de fausses évaluations sont souvent publiées sur des sites Web comme celui de First Canadian Hotel Review. Les voyageurs font donc de moins en moins confiance aux sites d'évaluation en ligne. L'image de marque et la fidélisation de la clientèle sont ainsi plus importantes que jamais pour la réussite des sociétés du secteur hôtelier. De plus, la présence et la réputation d'un hôtel sur les médias sociaux deviennent rapidement les principaux facteurs qui déterminent sa perception par le public. Les nouvelles virales et les commentaires négatifs dans les médias sociaux sont devenus d'importants facteurs de risque dans le secteur hôtelier.

On a aussi établi récemment que les sociétés du secteur hôtelier peuvent accroître la fidélité des clients à leur marque et à leurs hôtels en offrant des forfaits vacances originaux. Les forfaits vacances qui combinent l'hébergement, les activités et le transport sont une manière pratique et simple pour les voyageurs d'agrément de réserver leurs vacances d'un coup. Ces forfaits vacances semblent attirer plus particulièrement les voyageurs internationaux.

Les voyages d'affaires ont diminué ces dernières années parce que les sociétés font plus de vidéoconférences pour réduire leurs coûts. La croissance des voyages d'agrément, par contre, a constamment dépassé les attentes. De plus, le Canada reste une destination touristique de choix. La croissance de l'industrie touristique au Canada est principalement attribuable aux voyageurs qui aiment la beauté naturelle du pays et la foule d'activités extérieures qui peuvent s'y pratiquer.

En mars 2020, Doug Mallette a été congédié pour son comportement contraire à l'éthique. Depuis, il publie souvent des commentaires négatifs sur DHC dans les médias sociaux et dans des blogues de voyage sur l'Ontario et le Québec. Il a aussi prétendu, dans des articles de journaux parus en Ontario et au Québec, avoir été l'objet d'un congédiement injustifié. En raison de ses propos, l'opinion du public à l'égard de DHC s'est détériorée dans ces deux provinces.

Le 15 novembre 2021, DHC a accepté de vendre son hôtel du Nord de l'Ontario et les droits de licence pour l'utilisation de la marque Spa Awani. Après la vente, DHC a remboursé l'emprunt relatif à cet hôtel et le solde de sa ligne de crédit. DHC compte maintenant utiliser sa ligne de crédit exclusivement pour exercer ses activités d'exploitation ou répondre aux urgences, et non pour faire des investissements en immobilisations majeurs. DHC dispose actuellement d'une trésorerie de 18 millions \$.

Les actionnaires ont décidé de ne pas faire de premier appel public à l'épargne. La mission, la vision et les valeurs fondamentales de DHC n'ont pas changé. Le Conseil d'administration (le Conseil) a décidé de privilégier à l'avenir les projets qui feront augmenter le taux d'occupation et le TQM globaux. Les actionnaires préfèrent aussi les investissements qui permettront d'accroître la visibilité de la marque et la fidélisation de la clientèle.

Irene vous demande d'examiner l'information qu'elle vous a fournie et de rédiger un rapport à l'intention du Conseil, dans lequel vous présentez votre analyse des options stratégiques et vos recommandations pour chacune d'elles. Irene veut aussi votre avis sur l'orientation stratégique globale de DHC et l'incidence possible de chaque option sur celle-ci, et vous demande d'indiquer toutes les autres questions dont il faudrait discuter avec le Conseil.

LISTE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Transcription de la dernière réunion du Conseil d'administration	47
II Carte des hôtels actuels et des hôtels potentiels	53
III Indicateurs de performance	54
IV Proposition relative à l'hôtel Peak Revie	55
V Proposition d'acquisition de l'hôtel Huron Heights	56
VI Proposition d'acquisition du château historique de Tofino	57
VII Notes sur la proposition d'acquisition du château de Tofino	58
VIII Informations sur l'hôtel du Cap-Breton et sur les rénovations à venir	59

ANNEXE I
TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Derek : Merci, Irene, de vous joindre à nous aujourd'hui.

Voici un résumé des grands événements survenus depuis février 2020 :

15 mars 2020	Congédiement de Doug Mallette à cause de son comportement contraire à l'éthique.
1 ^{er} avril 2020	Transformation du terrain de golf de Kelowna en terrain semi-privé, conformément à la proposition initiale.
1 ^{er} avril 2020	Prêt de 20 millions \$ à DHC par Patrick Kuzoff sous la forme d'une obligation convertible, conformément à la proposition initiale.
1 ^{er} juillet 2020	Signature d'un contrat pour la gestion de l'hôtel Huron Heights (HHH) selon les conditions initialement proposées, sauf que DHC n'a pas permis l'utilisation de son nom. L'hôtel est donc encore exploité sous la marque HHH.
1 ^{er} juillet 2020	Acquisition d'une participation de 20 % dans la station de ski de la montagne Topomo (SSMT), selon les conditions initialement proposées.
30 novembre 2020	Fin des rénovations de 8 millions \$ à HHH, qui est maintenant un hôtel classé cinq étoiles.
15 novembre 2021	Vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario pour 46,5 millions \$. Au moment de la vente, le solde de l'emprunt était de 40 millions \$.
10 mars 2022	Fin des rénovations à la SSMT dans les délais et avec un léger dépassement de budget.
15 juillet 2022	Renouvellement de la ligne de crédit auprès de la banque H&A, selon les mêmes modalités.

Derek : Le comportement de Doug Mallette continue de nuire à DHC. Vu les commentaires négatifs faits à notre endroit, je crois que DHC est chanceuse d'avoir eu une offre aussi généreuse pour l'hôtel du Nord de l'Ontario.

Kelvin : En effet. Doug n'a pas cessé de publier des commentaires négatifs dans les médias sociaux et continue de nuire à la réputation de DHC, surtout en Ontario et au Québec. Il faut faire quelque chose pour défendre DHC. La situation a assez duré!

Derek : J'ai une solution : se retirer complètement de l'Est du Canada et se concentrer uniquement sur la présence et l'expansion de DHC dans l'Ouest canadien.

Kelvin : Ça me paraît extrême, Derek. Les provinces de l'Est représentent une grande partie de l'ensemble du marché canadien. Pourquoi faudrait-il s'en retirer complètement?

Derek : Je sais que ça paraît extrême, mais écoutez-moi jusqu'au bout, cette idée m'emballe vraiment.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Jessica : OK, Derek, explique-nous ton idée.

Derek : Avec plaisir! Je vous propose le projet de Corridor de l'Ouest. Si l'on tient compte des possibilités d'investissement qui s'offrent à DHC et des hôtels qu'elle a déjà dans l'Ouest canadien, nous avons l'occasion de créer un réseau d'hôtels de luxe. Nos clients pourraient se déplacer facilement d'un hôtel de DHC à l'autre.

En plus de profiter du luxe offert par les hôtels de DHC, nos clients pourront vivre des expériences uniques et recherchées en se déplaçant au sein du réseau!

Alyson : Super intéressant! Mais comment comptes-tu t'y prendre?

Derek : L'idée m'est venue pendant que j'examinais une alliance stratégique potentielle sur laquelle Jessica est récemment tombée. Jessica, parle-nous de l'hôtel Peak Revie.

Jessica : Peak Revie est un hôtel de 150 chambres de style « cabane en bois rond » situé à proximité d'une station de ski de renommée internationale à Revelstoke, en Colombie-Britannique. La propriétaire, Miranda Murdoch, a récemment communiqué avec moi parce qu'elle voudrait collaborer avec DHC.

D'après ce que Miranda m'a dit, ses clients sont toujours satisfaits, et son taux de fidélisation de la clientèle le prouve. Elle affirme toutefois que peu de gens connaissent Peak Revie, malgré tous ses efforts de promotion, et la performance de l'hôtel continue d'être inférieure aux attentes. Pour régler ce problème, elle veut collaborer avec DHC. Miranda est convaincue que la performance de l'hôtel s'améliorerait grandement s'il passait à la marque DHC et si nous en faisons la promotion sous cette marque.

Kelvin : OK, mais je ne vois pas en quoi cela nous amènerait à nous retirer de l'Est du Canada.

Derek : Jessica, parle-nous des minibus que Miranda a achetés.

Jessica : Miranda dit que la sous-performance enregistrée par l'hôtel découle principalement de son emplacement éloigné. L'aéroport important le plus proche est à plus de deux heures, à Kelowna, et beaucoup de clients se sont plaints qu'il est très difficile de se rendre à l'hôtel. Pour régler ce problème, Miranda a acheté des minibus pour faire la navette entre l'hôtel et Kelowna, et entre l'hôtel et la station de ski. Depuis l'achat des minibus, la performance de l'hôtel s'est améliorée. Or, Miranda a acheté trop de minibus et plusieurs sont sous-utilisés.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Derek : Si nous faisons équipe avec Miranda, nous obtiendrons non seulement une participation dans l'hôtel Peak Revie, mais nous pourrons aussi utiliser ces minibus! Ceux-ci permettraient à DHC de transporter ses clients des divers aéroports à ses hôtels ou d'un hôtel de DHC à un autre. Ça, c'est du service! En plus, Peak Revie est à proximité de l'une des meilleures stations de ski du continent. C'est tout simplement parfait.

Kelvin : Cette proposition semble intéressante, mais l'hôtel n'a pas de caractère historique.

Cela dit, ce qui m'attire est la proximité de l'hôtel et de la station de ski. Comme on l'a vu, l'offre d'expériences uniques à nos clients est rapidement devenue un avantage concurrentiel majeur pour nous. Quand nous avons acquis une participation dans la SSMT et avons commencé à offrir aux skieurs un tarif réduit à notre hôtel de Canmore, le taux d'occupation a nettement augmenté. En fait, il est évident que l'offre d'activités rattachées à nos hôtels est un nouveau facteur clé de succès. Nos clients raffolent des prix réduits!

Toutefois, nous devons analyser cette proposition prise individuellement. Combien coûtera-t-elle? Et à combien s'élèvera notre investissement initial en trésorerie?

Jessica : J'ai compilé des renseignements sur cette proposition.

Derek : Passons au prochain sujet. Alyson, parle-nous des développements concernant HHH.

Alyson : HHH est sur le point d'être mis en vente. Martha est débordée et veut passer à autre chose. Elle demande 25 millions \$ pour la totalité des actions en circulation de HHH et nous offre en priorité la possibilité d'acquérir l'hôtel.

Kelvin : Je ne crois pas que HHH cadre avec notre marque, car de toute évidence il ne s'agit pas d'un hôtel-boutique. L'immeuble ne présente aucun intérêt historique ou artistique. La concurrence s'est aussi intensifiée dans ce marché et les taux d'occupation baissent.

Alyson : C'est vrai, mais HHH est dans un quartier recherché du centre-ville de Vancouver, et nous ne sommes pas encore présents dans un centre urbain. Nous aurions ainsi l'occasion d'accroître la visibilité de notre marque et ce serait fantastique pour DHC. Il est presque impossible de trouver un immeuble historique à vendre dans un centre urbain.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Alyson : En plus, Martha propose un plan de transition intéressant : elle demande un paiement comptant initial de 20 % seulement et elle financera le reste du montant.

Derek : Une fois passé à la marque DHC, HHH serait parfait pour le projet de Corridor de l'Ouest. Le lien direct avec nos autres hôtels améliorera certainement sa performance financière. N'oubliez pas que les clients seront transportés d'un hôtel à l'autre.

Kelvin : DHC ne peut pas accepter n'importe quelle proposition stratégique simplement parce qu'elle cadre avec ton idée de Corridor de l'Ouest, Derek.

Derek : Kelvin, essaie d'avoir une vue d'ensemble. Le Corridor de l'Ouest augmentera le taux d'occupation de chacun de nos hôtels parce que nous proposerons des forfaits vacances prévoyant des séjours dans plusieurs hôtels et offrant des expériences variées. Il constituerait un avantage concurrentiel majeur pour nous.

Demandons à l'équipe d'Irene d'évaluer la possibilité d'acquérir HHH.

Alyson : Passons au point suivant. Derek, parle-nous du château de Tofino.

Derek : Merci, Alyson. Une occasion en or s'offre à nous : celle d'acquérir un château au caractère historique dans l'une des plus belles régions du Canada. J'ai réuni des informations et préparé une projection des résultats. En plus de nous aider à nous démarquer des concurrents, cet immeuble compléterait à merveille le Corridor de l'Ouest.

Alyson : Je crois que l'immeuble est situé au bord de la mer. Nous pourrions offrir une foule d'activités rattachées à l'hôtel, comme l'observation des baleines et le kayak de mer. Ça semble être une occasion à envisager sérieusement.

Jessica : D'après ton rapport, Derek, j'ai l'impression que certains résidents de Tofino sont mécontents que le château soit mis en vente.

Derek : Oui, et une pétition exigeant que le château soit désigné lieu historique national circule sur les médias sociaux et amasse rapidement des signatures. Les pétitionnaires soutiennent que la conversion du château en hôtel à but lucratif va à l'encontre de l'intérêt public et que le château devrait appartenir à la collectivité. Ils menacent de prendre d'autres mesures. Il faut faire vite avant qu'ils obtiennent ce qu'ils demandent.

Kelvin : Quel est le prix demandé?

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Derek : Malheureusement, il est élevé. Nous serons en mesure de l'acquérir seulement si nous vendons un autre hôtel. En raison des commentaires négatifs à notre égard dans l'Est du Canada, l'hôtel du Cap-Breton serait le choix le plus logique. C'est le seul hôtel qui nous reste dans cette région et il nécessite d'importantes rénovations. Heureusement, d'après une évaluation préliminaire, le prix de vente de cet hôtel serait à peu près équivalent au prix demandé pour le château de Tofino.

Kelvin : Ralentissons un peu. Je ne pense pas qu'il soit sensé de vendre l'hôtel du Cap-Breton, surtout que les rénovations ont déjà été planifiées et devraient commencer sous peu.

Alyson : Il est vrai que cet hôtel a connu des difficultés dans les dernières années.

Kelvin : D'accord, mais ces rénovations, qui auraient dû être faites depuis longtemps, vont améliorer sa performance. Quand elles seront achevées, l'hôtel du Cap-Breton sera sans aucun doute l'un des meilleurs de la région.

Parlant de rénovations, avons-nous une idée de ce que coûterait la conversion du château de Tofino en hôtel?

Derek : J'estime le coût à 20 millions \$. En plus, la banque H&A a accepté de transférer au château la dette garantie par l'hôtel du Cap-Breton.

Kelvin : Nous savons que la rénovation de structures anciennes est toujours un défi de taille, surtout la conversion initiale. Il me sera très difficile d'établir un budget de rénovation réaliste avant qu'une évaluation complète de la structure ait été faite. Sans cette évaluation, il est impossible de savoir sur quels problèmes nous pourrions tomber.

Derek, j'ai examiné ta projection des résultats pour l'hôtel de Tofino et j'ai ajouté des notes. J'ai des doutes sur l'exactitude de certaines de tes hypothèses.

Jessica : Aussi, avant de prendre des décisions, nous devons déterminer si chacun de ces projets, pris individuellement, convient à DHC.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Kelvin : J'ai aussi compilé plus d'informations sur l'hôtel du Cap-Breton. Pour le moment, supposons que le produit de la vente de l'hôtel du Cap-Breton soit suffisant pour acquérir le château de Tofino. Irene, en gardant cette hypothèse à l'esprit, demande à ton équipe de réaliser une analyse complète du château de Tofino et de l'hôtel du Cap-Breton, puis de recommander lequel des deux cadre le mieux avec DHC.

Derek : Je pense tout de même que nous devrions vendre l'hôtel du Cap-Breton et réaliser le Corridor de l'Ouest. Nous ferions des économies si tous nos hôtels étaient proches les uns des autres, et nous pourrions faire oublier les commentaires négatifs à notre égard en Ontario et au Québec. Et même si ça ne s'est pas encore produit, les agissements de Doug pourraient nuire à l'hôtel du Cap-Breton.

Jessica : Ton idée de Corridor de l'Ouest est excellente, Derek, mais on ne peut pas abandonner l'Est du Canada sur un coup de tête. Nous avons peut-être un seul hôtel dans cette région en ce moment, mais d'autres possibilités vont sûrement se présenter à l'avenir.

Kelvin : J'ai parlé à un cabinet de relations publiques local, Camden et Cie, qui a offert de représenter DHC pour contrer la perception négative de la société attribuable à Doug. Le cabinet est persuadé de pouvoir rapidement réparer les dégâts. Camden et Cie a un taux de réussite élevé et a convenu de nous facturer 120 000 \$ pour ce contrat.

Derek : Ça me semble être un énorme gaspillage d'argent, surtout compte tenu des possibilités dans l'Ouest. N'oublions pas qu'une de nos valeurs fondamentales est de souscrire à de nouvelles idées et au changement!

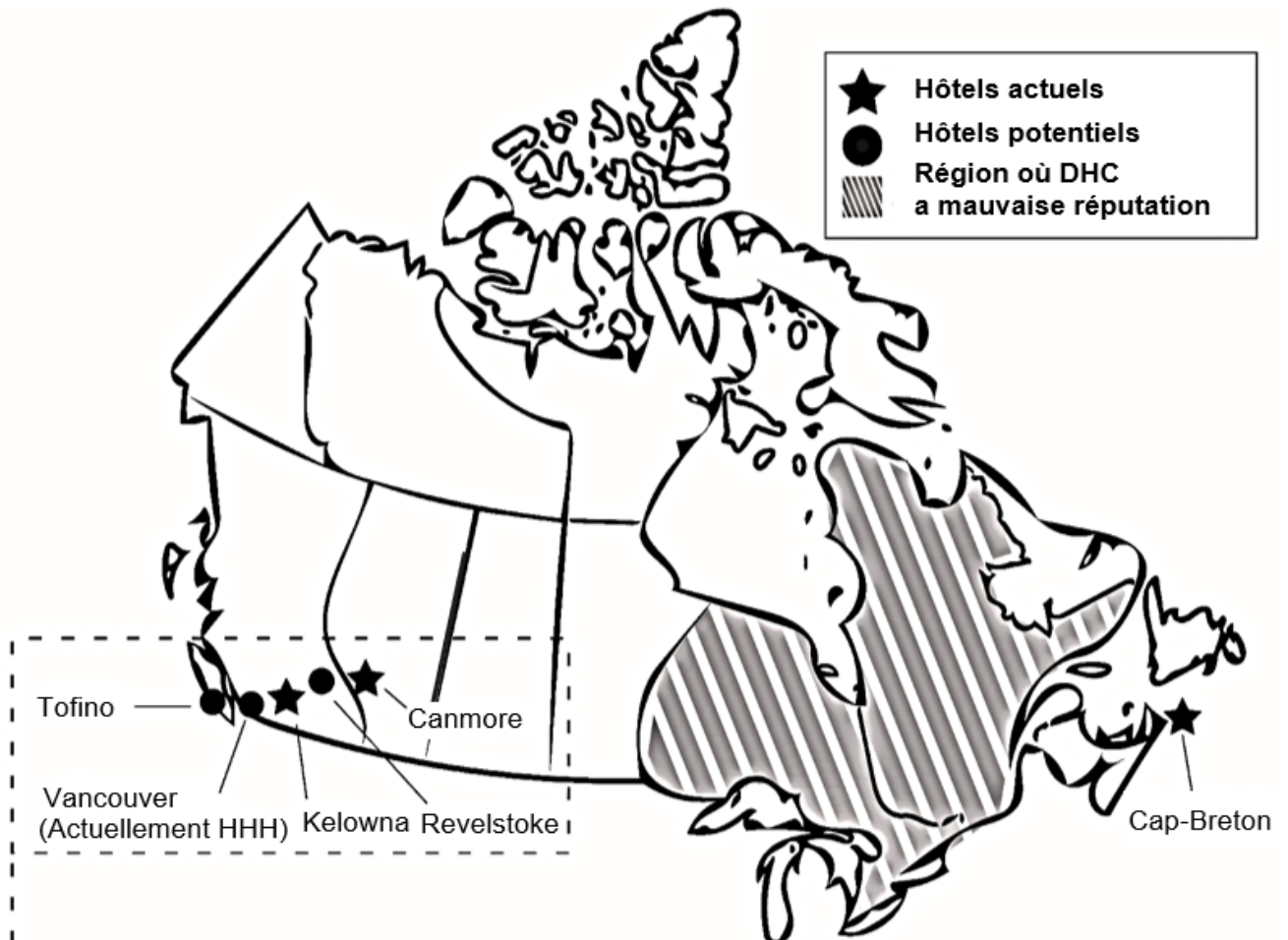
Kelvin : En plus de l'incidence potentielle sur notre TQM et sur notre taux d'occupation, j'aimerais savoir à quel genre de taux de rendement DHC pourrait s'attendre pour chacun de ces projets d'investissement.

Irene, votre équipe peut-elle analyser ces propositions pour nous? Nous avons manifestement besoin d'une évaluation impartiale.

Irene : Volontiers.

Derek : Merci. La réunion est levée.

ANNEXE II
CARTE DES HÔTELS ACTUELS ET DES HÔTELS POTENTIELS



Corridor de l'Ouest – du sommet des Rocheuses jusqu'à la côte du Pacifique

Voici les distances et les temps de trajet entre les emplacements des hôtels du projet de Corridor de l'Ouest :

Emplacements	Distance	Temps de trajet
De Canmore à Revelstoke	300 kilomètres	3,5 heures
De Revelstoke à Kelowna	200 kilomètres	2,5 heures
De Kelowna à Vancouver	390 kilomètres	4,5 heures
De Vancouver à Tofino	280 kilomètres	5,5 heures (comprend la traversée vers l'île de Vancouver)

**ANNEXE III
INDICATEURS DE PERFORMANCE**

	DHC		Données de référence sectorielles	
	(Note 1)		Hôtels-boutiques	
	2022	2019	2022	2019
Total des chambres disponibles	525	760	S. O.	S. O.
Taux d'occupation (Note 2)	75 %	70 %	77 %	78 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	425 \$	400 \$	375 \$	335 \$
Revenu par chambre disponible	319 \$	280 \$	289 \$	261 \$

Notes

1. Exclut les chambres de HHH, qui sont actuellement gérées par DHC.
2. Les taux d'occupation des hôtels de Canmore et de Kelowna ont augmenté quand DHC a officiellement commencé à faire la promotion combinée de chaque hôtel et de l'activité qui lui est rattachée (la SSMT à Canmore et le terrain de golf semi-privé à Kelowna); le taux de l'hôtel de Canmore a augmenté de 10 % et celui de l'hôtel de Kelowna, de 8 %.

ANNEXE IV
PROPOSITION RELATIVE À L'HÔTEL PEAK REVIE
(Préparée par Jessica Sterne)

Données sur les indicateurs de performance

	Indicateurs projetés pour l'An 1 si DHC acquiert l'hôtel	2022 (réel)
Total des chambres disponibles	150	150
Taux d'occupation (Note 1)	73 %	63 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	395 \$	380 \$
Revenu par chambre disponible	288 \$	239 \$

Note 1 – L'augmentation projetée de 10 % est basée entièrement sur la conversion de l'hôtel Peak Revie en hôtel de DHC.

Détails de la proposition

Peak Revie est un hôtel cinq étoiles de 150 chambres. Ses installations comprennent entre autres un restaurant à service complet, un gym et une piscine. Il a été construit en 1992, et les dernières rénovations remontent à 2016. Il se trouve à seulement cinq kilomètres de la station de ski, qui n'est pas directement rattachée à l'hôtel.

Les avis sur Peak Revie sont très favorables, tant en ligne que dans la collectivité. Puisque de nombreux clients reviennent chaque année pour voir des amis et skier à la station voisine, le taux de fidélisation est élevé. En 2022, la marge bénéficiaire de l'hôtel correspondait à 8 % des produits tirés des chambres.

Éléments importants de la proposition :

- En contrepartie d'un investissement initial de 3,5 millions \$ en trésorerie, DHC recevra 35 % des actions ordinaires en circulation de l'entreprise. Actuellement, Miranda est l'unique propriétaire et détient 100 % des actions ordinaires.
- Tous les coûts des rénovations et des améliorations futures seront répartis en fonction des pourcentages de participation.
- DHC pourra utiliser les minibus de Peak Revie pour ses autres activités d'exploitation et hôtels.
- L'hôtel sera exploité sous la marque DHC; toutefois, aucuns droits de licence ne seront payés.
- DHC sera responsable de la gestion de l'hôtel. Des frais de gestion correspondant à 10 % de la marge brute générée par les activités d'exploitation de l'hôtel seront versés chaque trimestre à DHC.
- DHC sera responsable du marketing de l'hôtel.
- Miranda conservera le droit de vendre ses actions à d'autres parties; toutefois, aucune nouvelle action ne sera émise.
- Toutes les décisions importantes devront être prises par vote unanime des actionnaires. Les désaccords entre actionnaires seront résolus par un processus d'arbitrage indépendant.

ANNEXE V
PROPOSITION D'ACQUISITION DE L'HÔTEL HURON HEIGHTS
(Préparée par Jessica Sterne)

Données sur les indicateurs de performance

	<u>2022 (réel)</u>
Total des chambres disponibles	170
Taux d'occupation	68 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	325 \$
Revenu par chambre disponible	221 \$

Renseignements supplémentaires

- En 2022, HHH a enregistré un résultat net de 2,1 millions \$, des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation de 2,4 millions \$, et une marge bénéficiaire de 7 %.
- Le prêt contracté pour financer une partie de l'acquisition portera intérêt au taux de 5 % et aura une durée de 12 ans.
- Il reste 17 ans à la durée du contrat de gestion actuel entre DHC et HHH.
- Le contrat de gestion de HHH est une réussite jusqu'à maintenant; toutefois, comme DHC ne contrôle pas HHH à 100 %, la gestion a parfois été difficile. Le fait de devoir travailler avec Martha a nui au processus décisionnel.
- L'hôtel n'offre actuellement aucune activité qui lui est rattachée. Cependant, vu l'emplacement de HHH, une multitude d'activités sont offertes dans les environs. De plus, plusieurs terrains de golf se trouvent à une heure de route et une station de ski réputée, à deux heures de route.
- Ces dernières années, la concurrence a augmenté dans les grandes régions métropolitaines parce que de nouvelles sociétés du secteur du tourisme d'accueil sont entrées sur le marché. Cette tendance devrait se maintenir.
- Comme DHC gère l'hôtel, la qualité du service respecte les normes élevées de la société.
- Actuellement, 70 % des clients de HHH sont des voyageurs d'affaires.

ANNEXE VI
PROPOSITION D'ACQUISITION DU CHÂTEAU HISTORIQUE DE TOFINO
(Préparée par Derek Sterne)

Données sur les indicateurs de performance projetées

	An 1 des activités d'exploitation (projections)
Total des chambres disponibles	105
Taux d'occupation	85 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	600 \$
Revenu par chambre disponible	510 \$

	Résultat annuel (projections)	Notes
Produits		
Produits tirés des chambres	19 545 750 \$	L'hôtel sera ouvert 365 jours par année
Services de restauration et de bar	11 727 450	60 % des produits tirés des chambres
Total des produits	<u>31 273 200</u>	
Charges		
Coûts d'exploitation des chambres	10 750 163	55 % des produits tirés des chambres
Coûts des services de restauration et de bar	8 795 588	75 % des produits tirés des services de restauration et de bar
Autres coûts variables	5 316 444	17 % du total des produits
Coûts fixes	2 500 000	
Total des coûts d'exploitation	<u>27 362 195</u>	
Résultat d'exploitation	3 911 005	
Impôts (27 %)	<u>1 055 971</u>	
Résultat net	<u>2 855 034 \$</u>	
Marge bénéficiaire	9 %	

Renseignements supplémentaires

- Le château a fait l'objet d'un article dans le magazine *Classic Canada*. Selon le magazine, le bâtiment et le secteur avoisinant satisfont aux exigences pour être désignés lieu historique national.
- Des vedettes et des membres de la famille royale britannique ont déjà séjourné au château.
- Si DHC acquiert le château, le public n'y sera pas admis, car la présence de trop de visiteurs pourrait déranger les clients. Seuls les clients de DHC pourront y avoir accès.

ANNEXE VII
NOTES SUR LA PROPOSITION D'ACQUISITION DU CHÂTEAU DE TOFINO
(Préparées par Kelvin Chung)

- La structure n'avait pas été conçue pour être divisée en chambres individuelles, et il se pourrait donc que 105 chambres soient un nombre trop optimiste. Comme il sera difficile de réaménager l'espace, il serait probablement plus réaliste de prévoir 95 chambres, mais ce nombre pourrait même être plus bas.
- Un taux d'occupation de 85 % semble élevé – pourquoi le taux d'occupation de cet hôtel serait-il supérieur au taux d'occupation moyen de DHC?
- À un TQM de 600 \$, nos clients paieraient alors un tarif beaucoup plus élevé que la moyenne du secteur.

ANNEXE VIII
INFORMATIONS SUR L'HÔTEL DU CAP-BRETON ET SUR LES RÉNOVATIONS À VENIR
(Préparées par Kelvin Chung)

Données sur les indicateurs de performance

	<u>2022 (réel)</u>
Total des chambres disponibles	165
Taux d'occupation	66 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	390 \$
Revenu par chambre disponible	257 \$

Résultat annuel de 2022

	Chiffres réels	
	Pré-rénovations	Notes
Produits		
Produits tirés des chambres	15 501 915 \$	L'hôtel est ouvert 365 jours par année
Services de restauration et de bar	8 526 053	55 % des produits tirés des chambres
Total des produits	<u>24 027 968</u>	
Charges		
Coûts d'exploitation des chambres	7 905 977	51 % des produits tirés des chambres
Coûts des services de restauration et de bar	5 882 977	69 % des produits tirés des services de restauration et de bar
Autres coûts variables	4 565 314	19 % du total des produits
Coûts fixes	2 500 000	
Total des coûts d'exploitation	<u>20 854 268</u>	
Résultat d'exploitation	3 173 700	
Impôts (27 %)	<u>856 899</u>	
Résultat net	<u><u>2 316 801 \$</u></u>	
Marge bénéficiaire	10 %	

Renseignements supplémentaires

- Les dernières rénovations à l'hôtel remontent à 2014. Par conséquent, les chambres et la décoration sont démodées, et la performance de l'hôtel est inférieure aux attentes.
- Les rénovations coûteront 12 millions \$ selon un contrat à prix fixe négocié.
- Une fois les rénovations terminées, le taux d'occupation de l'hôtel devrait correspondre à la moyenne de DHC pour 2022, mais il faudra peut-être quelques années avant que le TQM atteigne la moyenne de DHC.
- Même si des discussions ont eu lieu entre Patrick et DHC au sujet d'une entente officielle selon laquelle les clients de DHC profiteraient de tarifs préférentiels aux terrains de golf de Patrick en Nouvelle-Écosse, aucune entente n'a encore été conclue.

ANNEXE C

**ÉTUDE DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 2 – LE 14 SEPTEMBRE 2021**

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 14 SEPTEMBRE 2021 – ÉPREUVE DU JOUR 2**

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

Information commune – à lire quel que soit votre rôle	Page
Contexte	62
Travail à faire – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi	
Travail à faire en Certification	63
Travail à faire en Finance	64
Travail à faire en Gestion de la performance	66
Travail à faire en Fiscalité	67
Information commune – à lire quel que soit votre rôle	
Annexe I – Informations générales	68
Annexe II – Extrait du projet d'états financiers	69
Annexe III – Extrait de la réunion du comité de gestion	73
Annexe IV – Informations sur les franchises	75
Annexe V – Projet de vente de vins biologiques	76
Annexe VI – Plan d'exploitation de 2021 – informations pertinentes	77
Informations particulières – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi	
Annexe VII – Certification – Informations supplémentaires	80
Annexe VII – Finance – Informations supplémentaires	85
Annexe VII – Gestion de la performance – Informations supplémentaires	95
Annexe VII – Fiscalité – Informations supplémentaires	104

CONTEXTE

INFORMATION COMMUNE À TOUS LES RÔLES

Farm Fresh to You inc. (FFTY), une société privée sous contrôle canadien fondée en 2010 par Scott McMaster et Antonia Lee, est une chaîne d'épicerie spécialisée dans les aliments frais provenant d'agriculteurs locaux. Ayant tous deux travaillé dans une chaîne nationale d'épicerie, Scott et Antonia ont constaté que la demande pour ces aliments n'était pas satisfaite et ont ouvert leur première épicerie FFTY en 2010 à Toronto. L'entreprise possède maintenant neuf magasins corporatifs en Ontario. Elle compte également deux magasins franchisés, qui ont ouvert leurs portes en 2020, aussi en Ontario. Les deux franchisés sont d'anciens gérants d'épicerie exploitées par FFTY.

Scott et Antonia détiennent chacun 50 000 des 100 000 actions ordinaires en circulation de FFTY. Scott occupe les fonctions de directeur général, et Antonia de vice-présidente, Finance et immobilier.

Le Conseil d'administration (le Conseil) de FFTY s'est réuni une fois l'an dernier pour approuver les états financiers audités. Le Conseil est formé de trois administrateurs : Scott, Antonia et Michelle Walker, vice-présidente, Activités de franchisage. Le comité de gestion, où siègent les trois administrateurs ainsi que Dennis Mitchell (vice-président, Magasins corporatifs) et Laura Zhang (contrôleuse), se réunit régulièrement pour passer en revue les états financiers réels et prévisionnels, et pour prendre les décisions opérationnelles.

FFTY envisage de croître de manière considérable par le franchisage. Michelle a été embauchée en septembre 2020 pour gérer et accroître les activités de franchisage. Elle a une vaste expérience dans le secteur des épicerie franchisées, et elle a suggéré plusieurs changements et a embauché des employés supplémentaires au service de comptabilité.

Nous sommes le 19 février 2021. FFTY applique les NCECF, et ses états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ne sont pas encore finalisés.

Des informations supplémentaires propres 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, travaillez comme directeur d'audit chez Crawford et Powell s.r.l. (Crawford), l'auditeur externe de FFTY, et relevez directement de Shelley Winters, l'associée d'audit. Shelley a récemment rencontré Scott et Antonia pour discuter de diverses questions.

Shelley vous demande de traiter les demandes formulées par le comité de gestion de FFTY lors de sa plus récente réunion. Elle a déjà réglé toutes les questions liées à l'indépendance et aux conflits d'intérêts.

De plus, Shelley vous demande de préparer le plan de l'audit de fin d'exercice de 2020 et de préparer des procédures d'audit pour les questions comptables que vous aurez relevées.

Antonia a informé Shelley de problèmes de paie s'étant produits dans un des magasins. Shelley vous demande de passer en revue le récapitulatif des salaires de ce magasin et de recommander des procédures d'audit à mettre en œuvre à l'égard des variations importantes survenues durant l'année et des anomalies que vous relèverez.

Au début de 2020, FFTY a signé avec SMT Enterprises inc. (SMT) un nouveau contrat de location, pour trois magasins. Le contrat exige une vérification indépendante de l'état annuel des ventes brutes, et Antonia a demandé à Crawford de s'en charger. Shelley vous demande d'analyser les divers types de rapports possibles pour cette mission et les procédures qui devront être mises en œuvre compte tenu du rapport que vous recommanderez.

En 2020, FFTY a installé des caisses libre-service dans trois magasins. Comme il s'agit de nouveaux systèmes, Shelley veut que vous examiniez les contrôles internes connexes afin d'en déceler les faiblesses, et que vous recommandiez des améliorations.

FFTY a préparé, à l'intention des franchisés éventuels, un document d'information auquel seront annexés les états financiers audités. FFTY a demandé à Crawford son consentement pour ajouter le rapport d'audit au document d'information. Puisque Crawford sera associé au document d'information, Shelley vous demande de mettre en œuvre les procédures d'audit appropriées à l'égard de celui-ci et de traiter des informations additionnelles qui pourraient être nécessaires à la mise en œuvre de ces procédures.

Outre les annexes communes (I à VI), vous devez vous servir des informations fournies à l'Annexe VII (Certification) dans 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, travaillez comme analyste financier à la division services-conseils en finance de Crawford et Powell s.r.l. (Crawford) et relevez directement de Hans Meindl, un associé. Hans a récemment rencontré Scott et Antonia pour discuter de diverses questions.

Hans vous demande de traiter les demandes formulées par le comité de gestion de FFTY lors de sa plus récente réunion.

Par ailleurs, l'emprunt à long terme auprès de la Banque MG arrivera à échéance en juin 2022. Afin de lever leur cautionnement personnel, Scott et Antonia prévoient que FFTY remboursera l'emprunt par anticipation et le remplacera par une autre source de financement. FFTY est donc à la recherche d'un financement de 50 millions \$. Des discussions ont été entamées avec la Banque Kings et un investisseur privé. FFTY aimerait avoir une comparaison des deux possibilités de financement, y compris de leur incidence sur les flux de trésorerie annuels, et obtenir une recommandation.

FFTY souhaite mener un projet-pilote dans le cadre duquel elle se servirait de ses propres véhicules et de son personnel pour livrer à domicile des plats fraîchement cuisinés. Laura et Antonia ont préparé des estimations des coûts et des revenus de ce service de livraison. Hans vous demande de préparer une analyse quantitative de ce projet et de recommander si FFTY devrait aller de l'avant ou non.

Antonia désire avoir une estimation du coût moyen pondéré du capital de FFTY. Vous devez supposer que la juste valeur des capitaux propres de FFTY s'établit à 30 millions \$.

FFTY envisage d'acheter du matériel d'un fournisseur américain, qui serait livré en octobre 2021. Hans vous demande d'analyser les trois propositions de couverture du risque associé à l'achat de ce matériel, de déterminer le coût final du matériel selon chaque proposition et de formuler une recommandation quant à la meilleure option.

FFTY a des fonds excédentaires découlant de la vente d'une propriété en 2020. Ces fonds ne seront utilisés que dans 12 à 15 mois pour financer l'expansion prévue. Scott et Antonia ont des opinions différentes sur la manière de placer ces fonds d'ici là. Hans vous demande d'analyser les objectifs de placement de l'entreprise, de passer en revue le placement actuel et de recommander des changements, s'il y a lieu, dans la répartition des placements.

Antonia s'inquiète de la viabilité financière du Franchisé n° 1, car ce dernier a des redevances en souffrance. Antonia vous demande de passer en revue les états financiers de ce franchisé, en supposant qu'il n'y a aucun problème comptable, d'évaluer la santé financière de ce dernier, et de recommander des mesures que FFTY pourrait adopter pour éviter des situations similaires avec des franchisés éventuels.

**TRAVAIL À FAIRE SELON VOTRE RÔLE
(LIRE SEULEMENT LE TEXTE RELATIF AU RÔLE QUE VOUS AVEZ DÉJÀ CHOISI)**

TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE (suite)

Un directeur d'entrepôt a reçu une proposition de Logistics inc. (Logistics), un fournisseur de services d'entreposage et de distribution. Hans veut connaître l'incidence qu'aurait l'acceptation de cette proposition sur le fonds de roulement et sur les coûts d'entreposage nets, et il vous demande de formuler une recommandation à savoir si FFTY devrait accepter la proposition.

Outre les annexes communes (I à VI), les informations fournies à l'Annexe VII (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, travaillez à la division services-conseils en gestion de Crawford et Powell s.r.l. (Crawford) et relevez directement de Larry Osbourne, un associé. Larry a récemment rencontré Antonia et Scott pour discuter de diverses questions.

Larry vous demande de traiter les demandes formulées par le comité de gestion de FFTY lors de sa plus récente réunion.

De plus, Scott et Antonia veulent mieux comprendre la position de FFTY dans son secteur d'activité. Ils vous demandent de réaliser une analyse FFPM et d'expliquer clairement quelques-uns des points les plus pertinents à prendre en considération pour chaque élément de cette analyse.

Antonia estime que les énoncés de vision et de mission actuels de FFTY sont dépassés. Larry vous demande de les passer en revue et de suggérer des changements à y apporter, en tenant compte des activités de franchisage. Il veut également que vous dressiez une liste des valeurs fondamentales, ce que FFTY n'a jamais fait auparavant.

FFTY envisage d'offrir un service de livraison à domicile de plats fraîchement cuisinés qui ciblerait les aînés ou les millénariaux. Larry vous demande de calculer les flux de trésorerie et de réaliser une analyse qualitative du projet, pour chaque segment de marché, et de formuler une recommandation.

Antonia aimerait que vous déterminiez quel type de centre de responsabilité correspond à chacun des quatre services, et que vous expliquiez comment évaluer la performance de ceux-ci. Elle voudrait également que vous donniez votre point de vue sur la manière dont les primes de rendement de Dennis et Michelle sont actuellement déterminées.

Scott a besoin d'aide pour l'évaluation de deux magasins corporatifs dont la performance est insatisfaisante. Larry vous demande de déterminer les causes expliquant le faible bénéfice d'exploitation de chacun et de recommander des moyens d'améliorer leur performance.

Antonia travaille à l'établissement d'un contrat d'approvisionnement à long terme avec la Riverside Dairy Company (Riverside). Larry aimerait obtenir une analyse quantitative et qualitative du contrat proposé.

Dans son emploi précédent, Michelle a instauré avec succès un programme de fidélisation, et elle suggère que FFTY fasse de même. Larry veut que vous réalisiez une analyse quantitative et qualitative du programme proposé pour les magasins corporatifs.

Outre les annexes communes (I à VI), les informations fournies à l'Annexe VII (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, travaillez au service de fiscalité de Crawford et Powell s.r.l. (Crawford) et relevez de Thomas, un associé. Thomas a récemment rencontré Antonia et Scott pour discuter de diverses questions.

Thomas vous demande de traiter les demandes formulées par le comité de gestion de FFTY lors de sa plus récente réunion.

De plus, Antonia et Scott aimeraient mieux comprendre les impôts de FFTY et veulent un calcul étayé du revenu imposable et des impôts à payer pour 2020 à partir du résultat net révisé. Thomas vous demande de préparer ces calculs.

Vous n'avez pas à préparer les écritures comptables relatives aux impôts exigibles et aux impôts futurs, mais Thomas veut connaître les soldes de clôture des fractions non amorties du coût en capital afin de pouvoir préparer les écritures plus tard.

Puisque FFTY pourrait verser des dividendes dans l'avenir, Thomas vous demande d'expliquer ce que sont les comptes d'IMRTD et de dividendes en capital, et de calculer les soldes de ces comptes pour FFTY au 1^{er} janvier 2021.

En 2020, FFTY s'est vu imposer des intérêts et des pénalités pour les impôts de 2019, et Antonia veut savoir pourquoi. Récemment, Laura a informé Antonia que l'entreprise n'avait versé que deux acomptes provisionnels en 2020. Thomas vous demande de calculer les acomptes provisionnels que l'entreprise devrait verser pour 2021. Antonia aimerait aussi avoir des conseils pour s'assurer que les paiements d'impôts seront versés à temps dorénavant.

Scott et Ross, le mari d'Antonia, veulent chacun emprunter des fonds à FFTY, et des conditions ont été proposées. Thomas veut que vous commentiez les incidences fiscales de ces prêts.

Des employés proposent que FFTY leur offre certains avantages sociaux. Thomas vous demande de formuler des commentaires sur les incidences fiscales de ces avantages, tant du point de vue des employés que de celui de FFTY.

Antonia vient d'apprendre que la déclaration de TPS/TVH de janvier 2021 n'a pas encore été faite. Thomas vous demande d'estimer le solde de TPS/TVH à payer pour janvier et d'expliquer comment vous l'avez calculé. Enfin, il aimerait que vous lui expliquiez l'incidence sur le plan de la TPS/TVH, pour FFTY, de chacun des avantages sociaux proposés.

Outre les annexes communes (I à VI), les informations fournies à l'Annexe VII (Fiscalité) sont pertinentes pour votre analyse.

ANNEXE I – COMMUNE INFORMATIONS GÉNÉRALES

À l'heure actuelle, FFTY est propriétaire de deux entrepôts ainsi que des bâtiments de deux de ses magasins, et loue les locaux de ses sept autres magasins. Les magasins de FFTY, qui ont une superficie d'environ 28 000 pieds carrés chacun, sont plus petits que ceux de bon nombre de concurrents.

FFTY doit son succès au fait qu'elle a décelé très tôt la tendance émergente de l'alimentation santé et qu'elle a su en tirer parti. FFTY offre aussi à ses clients une expérience unique grâce à son personnel accueillant et bien informé ainsi qu'à ses divers kiosques de dégustation d'aliments. La marque FFTY est réputée dans le sud de l'Ontario, en raison de la propreté irréprochable de ses magasins et de la fraîcheur inégalée de ses produits. Contrairement à certains de ses concurrents, FFTY n'offre pas à ses clients une aire où ils peuvent s'asseoir pour consommer les aliments achetés en magasin.

FFTY privilégie les aliments entiers (c'est-à-dire des aliments non transformés ou raffinés le moins possible). Dans ses magasins, la combinaison de produits est en moyenne la suivante : 75 % d'aliments périssables (fruits et légumes, produits laitiers, viande, etc.), 15 % d'aliments non périssables (conserves, aliments secs, etc.) et 10 % de plats fraîchement cuisinés, chauds et froids.

FFTY se démarque par le fait qu'au moins 60 % de ses produits proviennent de producteurs locaux. Elle achète environ 10 % de ses produits aux États-Unis. Le dollar canadien s'est déprécié par rapport au dollar américain au cours des six derniers mois, et cette tendance devrait se poursuivre.

Environ 30 % des aliments périssables de FFTY sont biologiques. FFTY a récemment signé des contrats d'une ou de plusieurs années avec certains de ses principaux fournisseurs pour s'assurer un approvisionnement fiable en aliments entiers et biologiques. Certains de ces contrats exigent des volumes d'achats minimums.

Les prix de FFTY sont supérieurs de 5 % à ceux des chaînes nationales; ses clients sont prêts à payer plus cher pour obtenir des aliments entiers produits localement. FFTY tente de maintenir les prix de la plupart de ses articles à un niveau stable tout au long de l'année, sauf pour des rabais temporaires offerts habituellement sur des aliments non périssables. Jusqu'à maintenant, l'entreprise ne dispose d'aucun programme de fidélisation de la clientèle et ne vend aucun produit sous la marque FFTY.

ANNEXE II – COMMUNE
EXTRAIT DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Farm Fresh to You inc.
État des résultats
Exercices clos les 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)

	2020	2019
	Projet	Audité
Ventes (nettes des retours et rabais sur ventes)	152 916 \$	142 148 \$
Produits tirés des redevances de franchisage	598	0
Total des produits	<u>153 514</u>	<u>142 148</u>
Coût des marchandises vendues	86 860	78 078
Coûts directs des magasins (Note 1)	7 284	6 907
Frais de vente et de marketing	3 240	3 145
Amortissement	6 302	6 890
Salaires et avantages sociaux des employés	21 853	20 789
Frais d'occupation, y compris les loyers	14 170	13 234
Frais généraux et frais d'administration	4 678	4 547
Total des charges d'exploitation	<u>144 387</u>	<u>133 590</u>
Bénéfice d'exploitation	9 127	8 558
Produit de dividendes	85	0
Produit d'intérêts	10	0
Gain sur la vente d'un terrain et d'un bâtiment	4 000	0
Perte sur la vente de véhicules de livraison	(150)	0
Charge d'intérêts – dette à long terme	(3 520)	(3 940)
Charge d'intérêts – ligne de crédit	(42)	(50)
Bénéfice avant impôts	<u>9 510</u>	<u>4 568</u>
Charge d'impôts	<u>(2 265)</u>	<u>(1 142)</u>
Bénéfice net	<u>7 245 \$</u>	<u>3 426 \$</u>

ANNEXE II – COMMUNE (suite)
EXTRAIT DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Farm Fresh to You inc.
Bilan
Aux 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)

	2020	2019
	Projet	Audité
<u>Actif</u>		
Actif à court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 899 \$	678 \$
Comptes clients (Note 2)	1 147	215
Stocks	6 178	5 735
Charges payées d'avance	125	110
Total de l'actif à court terme	<u>11 349</u>	<u>6 738</u>
Immobilisations corporelles (Note 3)	83 323	91 512
Participation dans Leila's Organic Bakery	1 907	0
Total de l'actif	<u><u>96 579 \$</u></u>	<u><u>98 250 \$</u></u>
<u>Passif</u>		
Passif à court terme		
Ligne de crédit (Note 4)	1 480 \$	642 \$
Comptes fournisseurs et charges à payer	10 586	10 330
Impôts à payer	1 365	375
Tranche à court terme de la dette à long terme (Note 5)	3 000	3 000
Total du passif à court terme	<u>16 431</u>	<u>14 347</u>
Dette à long terme (Note 5)	50 170	61 170
Total du passif	<u>66 601</u>	<u>75 517</u>
<u>Capitaux propres</u>		
Capital-actions	2 500	2 500
Bénéfices non répartis	27 478	20 233
Total des capitaux propres	<u>29 978</u>	<u>22 733</u>
Total du passif et des capitaux propres	<u><u>96 579 \$</u></u>	<u><u>98 250 \$</u></u>

ANNEXE II – COMMUNE (suite)
EXTRAIT DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Notes (en milliers de dollars canadiens)

1. Les coûts directs des magasins incluent la distribution, le transport, la disposition des articles sur les étagères, la formation et les activités de promotion. Ces dernières englobent les circulaires hebdomadaires, les courriels aux clients et les soldes hebdomadaires en magasin.

2. Comptes clients

	2020	2019
Franchisés – redevances mensuelles	150 \$	0 \$
Franchisés – ventes de stocks	656	0
Remises des fournisseurs	341	215
	1 147 \$	215 \$

3. Immobilisations corporelles

	Terrains	Bâtiments	Mobilier et agencements	Véhicules de livraison	Améliorations locatives	Total
Valeur comptable au 1 ^{er} janvier 2020	5 170 \$	39 390 \$	26 012 \$	250 \$	20 690 \$	91 512 \$
Acquisitions			4 063		5 300	9 363
Amortissement		(2 980)	(1 542)		(1 780)	(6 302)
Cessions (Note a)	(1 400)	(9 600)		(250)		(11 250)
Valeur comptable au 31 décembre 2020	3 770 \$	26 810 \$	28 533 \$	0 \$	24 210 \$	83 323 \$

Note a : FFTY a vendu un terrain et un bâtiment à Retail Properties REIT (REIT), pour un produit total de 15 000 \$. Les coûts d'origine du terrain et du bâtiment étaient respectivement de 1 400 \$ et de 12 560 \$. Le gain sur cette vente a été de 4 000 \$.

FFTY a aussi vendu tous ses véhicules de livraison pour 100 \$; la perte nette est de 150 \$.

FFTY amortit ses immobilisations sur leur durée de vie utile selon la méthode linéaire, l'amortissement mensuel commençant à partir du mois de l'acquisition.

ANNEXE II – COMMUNE (suite)
EXTRAIT DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Notes (en milliers de dollars canadiens) (suite)

4. La ligne de crédit consentie par la Banque MG est garantie par les stocks. Le taux d'intérêt correspond au taux préférentiel (actuellement de 3 %), majoré de 1 %. La banque a accepté de porter la limite de 1 500 \$ à 3 000 \$, à compter du 1^{er} janvier 2021.
5. L'emprunt à long terme auprès de la Banque MG est garanti par les terrains, les bâtiments, le matériel, et les cautionnements personnels des actionnaires. Le remboursement de capital annuel est de 3 000 \$; l'intérêt est de 6 %. Les remboursements additionnels sont permis, sans pénalité. Durant l'exercice, FFTY a fait un remboursement ponctuel de 8 000 \$ grâce au produit de la vente à REIT.

**ANNEXE III – COMMUNE
EXTRAIT DE LA RÉUNION DU COMITÉ DE GESTION
LE 17 FÉVRIER 2021**

Sont présents : Scott McMaster, Antonia Lee, Michelle Walker, Laura Zhang et Dennis Mitchell

Scott : Avant de finaliser le projet d'états financiers de 2020, nous devons faire revoir le traitement comptable de certaines transactions par Crawford. Nous souhaitons maximiser notre bénéfice net là où c'est possible. Discutons d'abord de la participation dans Leila's Organic Bakery (LOB).

Antonia : Leila Qureshi, l'unique actionnaire, nous a demandé d'investir dans LOB, l'un de nos fournisseurs de pains biologiques, frais et congelés. Le 1^{er} septembre 2020, FFTY a investi 1 907 000 \$ en contrepartie de 18 % des actions ordinaires en circulation. Le contrat prévoit que LOB versera à FFTY des dividendes annuels d'au moins 5 % et me confère un siège au Conseil.

Scott : Si je me souviens bien, il n'y a que Leila, une autre personne et toi qui siégez au Conseil. Comment avons-nous comptabilisé notre participation dans LOB et quelle est la performance de LOB?

Laura : Le montant de 1 907 000 \$ a été comptabilisé au bilan à titre de participation dans une entreprise. Les dividendes de 85 000 \$ que nous avons reçus en 2020 ont été constatés à titre de produits.

Le bénéfice net de LOB pour la période allant du 1^{er} septembre au 31 décembre 2020 est de 1,25 million \$. FFTY représente environ 30 % des ventes annuelles de LOB. Fin décembre, FFTY ne détenait aucun stock provenant de LOB.

Michelle : Nous avons signé deux contrats de franchisage en 2020 (Annexe IV). Laura, comment les produits tirés de ces franchisés ont-ils été comptabilisés?

Laura : Les redevances initiales, les redevances optionnelles et les redevances mensuelles sont comptabilisées dans les produits tirés des redevances de franchisage à mesure qu'elles sont reçues.

Scott : Le 1^{er} septembre 2020, FFTY a vendu le terrain et le bâtiment de son siège social à REIT, à leur juste valeur, soit 1,5 million \$ et 13,5 millions \$, respectivement. La durée de vie économique résiduelle estimative du bâtiment était de 25 ans. À la même date, FFTY a conclu un contrat de location de 20 ans avec REIT. Nous avons fait une bonne affaire : la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail est de 13 958 077 \$, compte tenu de notre taux d'emprunt marginal. Laura, comment as-tu comptabilisé cette vente et le total des paiements de location de 400 000 \$ qui ont été faits jusqu'à la fin de l'exercice?

ANNEXE III – COMMUNE (suite)
EXTRAIT DE LA RÉUNION DU COMITÉ DE GESTION
LE 17 FÉVRIER 2021

Laura : Les paiements versés à REIT en vertu du bail ont été inclus dans les charges de loyer. Le gain a été comptabilisé dans les produits.

Scott : Comment as-tu comptabilisé l'échange conclu avec Design Webmasters inc. (DWI)?

Laura : Nous avons fourni à DWI des plats fraîchement cuisinés que nous aurions normalement vendus à nos clients à un prix de 290 000 \$. Ça a été une bonne affaire, car DWI nous a en échange fourni des services de conception de site Web d'une valeur estimative de 310 000 \$. J'ai donc apporté un ajustement de manière à augmenter les ventes et les frais de vente et de marketing de 310 000 \$.

Scott : Examinons maintenant le projet de vente de vins biologiques.

Laura : J'ai recueilli des informations sur les prix de vente et les coûts (Annexe V). Crawford va nous aider à déterminer le seuil de rentabilité en nombre de bouteilles vendues.

Michelle : Où en sommes-nous avec le plan d'exploitation de 2021?

Antonia : Jim, un employé, a préparé des graphiques pour nous aider à mieux voir les éléments utiles pour le plan d'exploitation de l'exercice en cours (Annexe VI).

Michelle : Ça me semble être un bon début. Demandons à Crawford d'examiner le sommaire de Jim, d'analyser les données et de nous présenter des recommandations pour améliorer notre bénéfice d'exploitation.

ANNEXE IV – COMMUNE INFORMATIONS SUR LES FRANCHISES

Le contrat de franchisage standard, qui ne devrait pas changer dans les prochaines années, a une durée de 10 ans, et il peut être renouvelé pour une autre période de 10 ans. Le franchisé est une entreprise distincte (dans laquelle FFTY ne détient aucune participation) qui mène ses activités de manière indépendante de FFTY.

Redevances

Chaque franchisé paie une redevance initiale non remboursable de 140 000 \$, payable à la signature du contrat. Cette redevance donne droit à de l'aide pour le démarrage du magasin, à une formation initiale et à un manuel d'exploitation; tous ces services sont fournis dans la période de deux semaines précédant la date d'ouverture du magasin.

Le franchisé peut également obtenir des services optionnels, notamment pour la tenue de registres, l'administration et le soutien informatique, durant les six premiers mois qui suivent l'ouverture du magasin, en contrepartie d'un paiement de 60 000 \$.

Le franchisé paie également à FFTY des redevances mensuelles de 5 % de ses ventes brutes en contrepartie du droit d'utilisation de la marque FFTY. Ces redevances courent à compter de la date où les ventes sont comptabilisées par le franchisé et sont payables à FFTY dans les sept jours suivant la fin du mois auquel elles se rapportent.

Franchises ouvertes à ce jour

	Franchise n° 1	Franchise n° 2	Total
Date de signature du contrat	1 ^{er} juillet 2020	1 ^{er} août 2020	
Date d'ouverture du magasin	1 ^{er} novembre 2020	1 ^{er} décembre 2020	
Redevances initiales perçues	140 000 \$	140 000 \$	280 000 \$
Redevances optionnelles perçues	60 000 \$	60 000 \$	120 000 \$
Ventes réalisées par le magasin, de l'ouverture jusqu'au 31 décembre 2020	2 256 000 \$	1 700 000 \$	3 956 000 \$
Redevances mensuelles (5 %)	112 800 \$	85 000 \$	197 800 \$
Redevances mensuelles à recevoir au 31 décembre 2020	65 300 \$	85 000 \$	150 300 \$

**ANNEXE V – COMMUNE
PROJET DE VENTE DE VINS BIOLOGIQUES**

FFTY a réalisé un sondage, au coût de 23 000 \$, sur la vente éventuelle de vins biologiques dans ses magasins. Les résultats de ce sondage indiquent qu'un client qui achète une bouteille de vin biologique achèterait aussi du fromage biologique, pour une marge sur coûts variables additionnelle moyenne de 0,75 \$.

FFTY exploiterait, dans chacun de ses magasins, une boutique de vins biologiques où elle vendrait les produits des viticulteurs, à deux niveaux de prix.

Voici des informations sur la composition des ventes prévue :

Prix par bouteille	Pourcentage des ventes		Coût direct du vin
15,00 \$	40 %		65 %
25,00 \$	60 %		60 %

Les frais de transport et de distribution sont de 19,80 \$ pour une caisse de 12 bouteilles. FFTY achètera, au coût de 3 millions \$, des étagères qui devraient durer 10 ans.

Voici les autres coûts annuels :

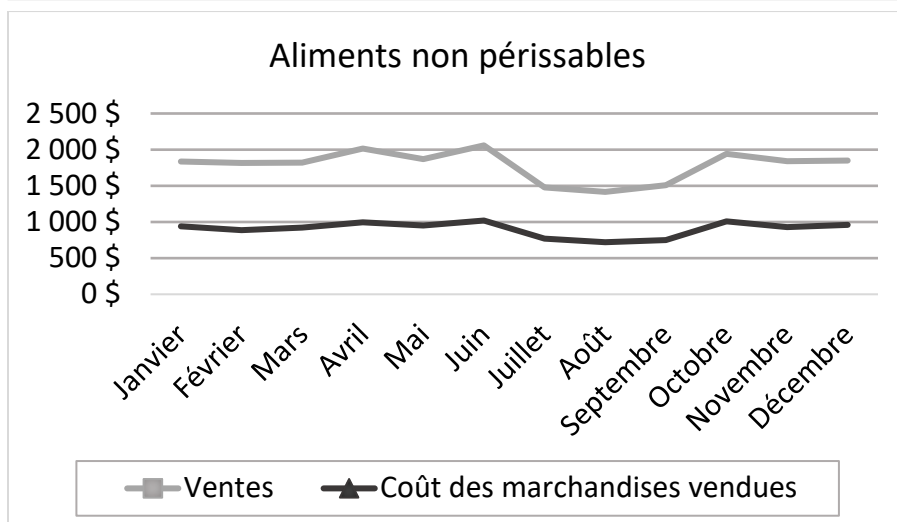
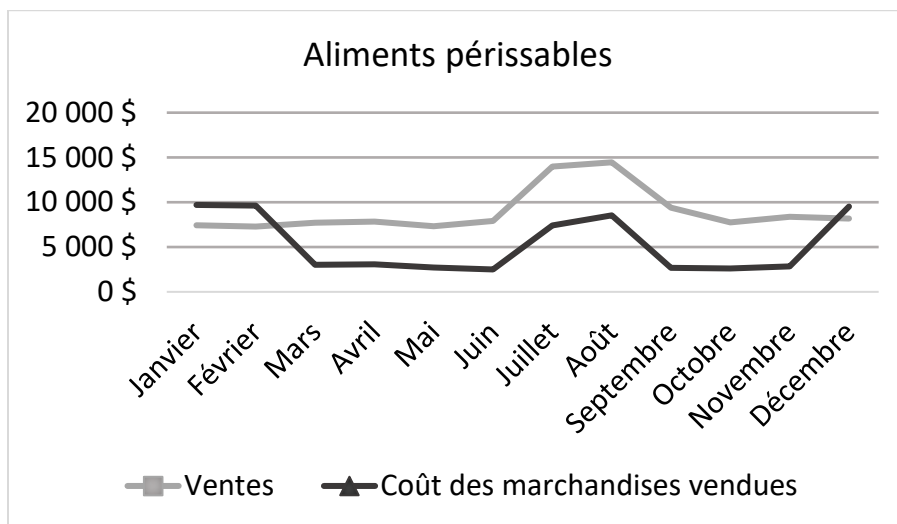
Main-d'œuvre pour exploiter et gérer la boutique, y compris 40 000 \$ attribuables aux salaires du personnel administratif actuel	450 000 \$
Publicités dans les médias papier et électroniques	280 000 \$
Fournitures	180 000 \$
Coûts d'entreposage, pour un volume inférieur à 200 000 bouteilles (Note 1)	300 000 \$
Frais d'occupation (partie liée à l'espace occupé par la boutique)	25 000 \$

Note 1 – Si le volume est supérieur à 200 000 bouteilles, les coûts sont de 400 000 \$.

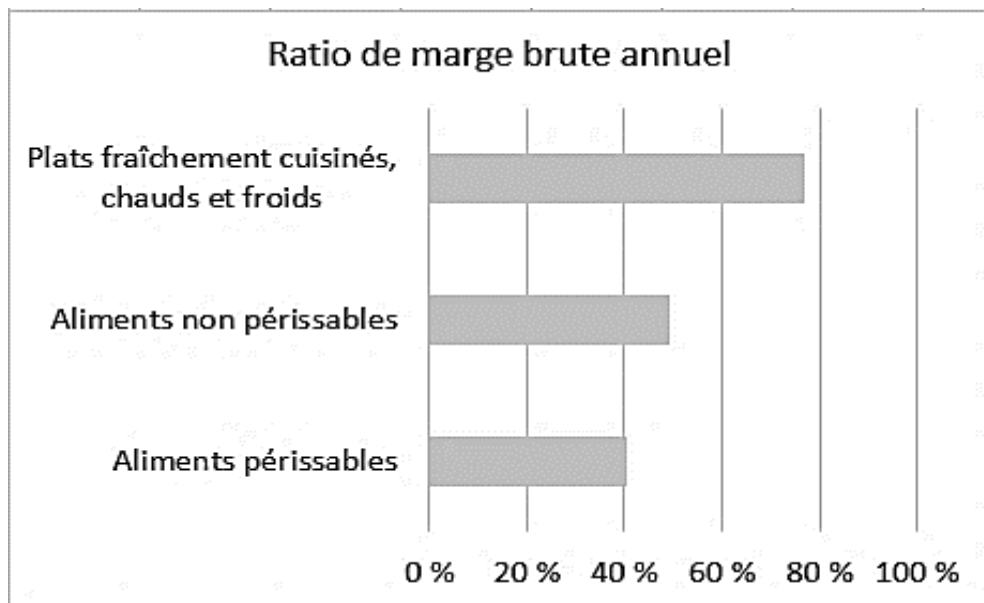
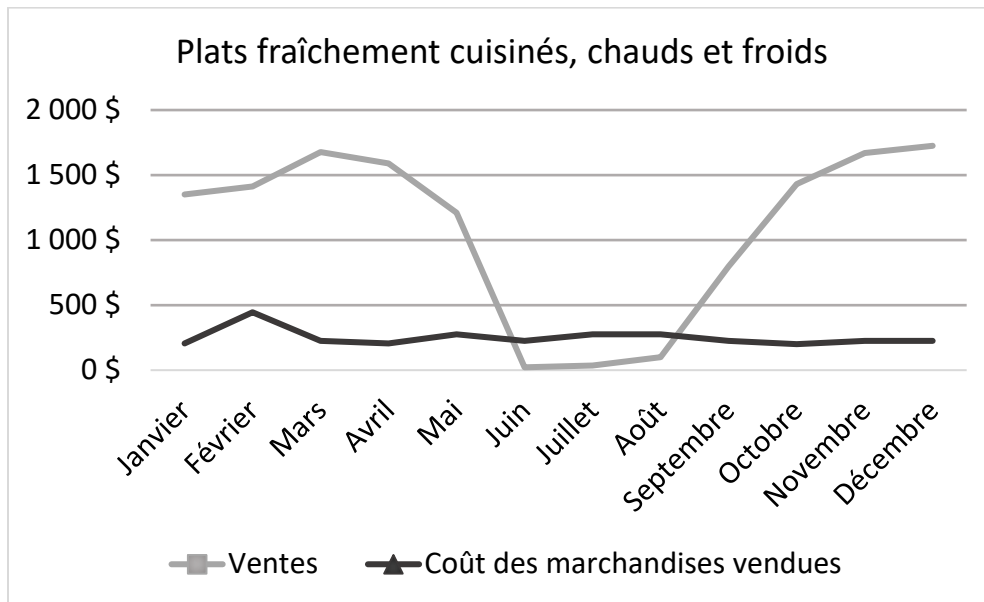
ANNEXE VI – COMMUNE
PLAN D'EXPLOITATION DE 2021 – INFORMATIONS PERTINENTES

Compte tenu du caractère unique de FFTY, il est impossible de la comparer à ses concurrents. Par conséquent, Jim n'a eu recours qu'à des données internes. Puisque l'audit de 2020 n'est pas encore achevé, Jim a utilisé les chiffres de 2019 tirés du système comptable comme principale source de données. Pour limiter le nombre de sources de données, les seules autres informations qu'il a recueillies proviennent d'une feuille de calcul dans laquelle sont répertoriés les rejets. Lorsque les employés jettent des produits périmés ou impropres à la consommation, ils les inscrivent dans la feuille de calcul, à laquelle tous les magasins ont accès, avec la date, le nom de l'article, son numéro de produit et la quantité jetée. Jim s'est montré surpris de l'existence de ces informations. En effet, lorsqu'il a visité un magasin le mois dernier, il a vu plusieurs employés jeter des articles et poursuivre leur travail. Il ne les a pas vus inscrire ces rejets, et il n'y avait aucun ordinateur dans lequel ils auraient pu les consigner.

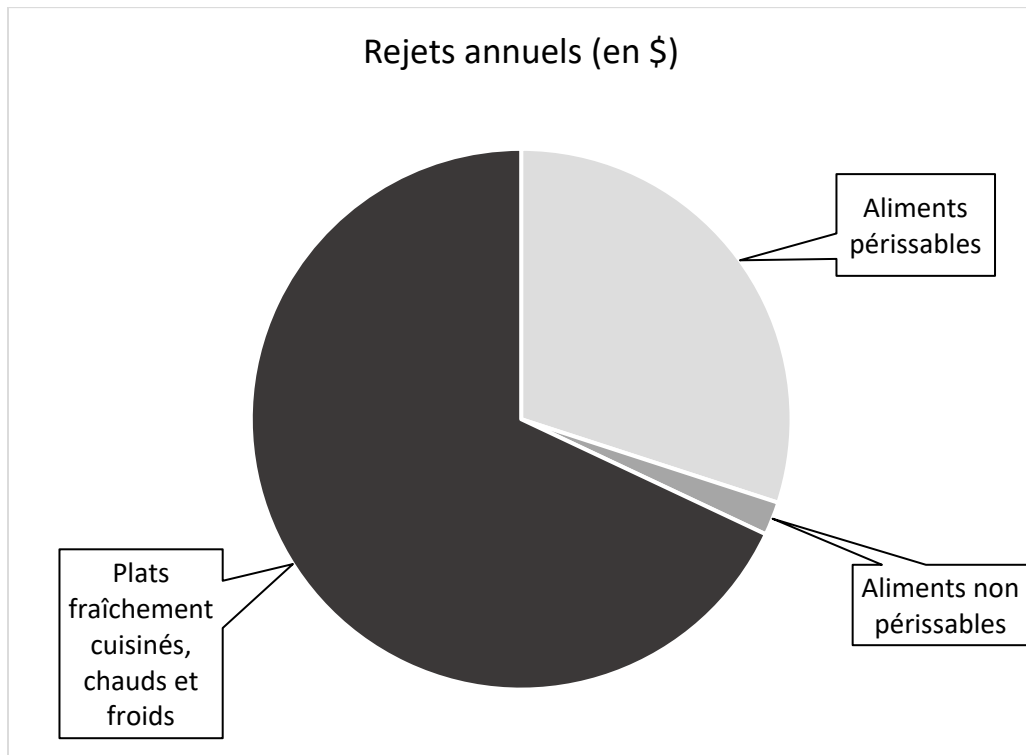
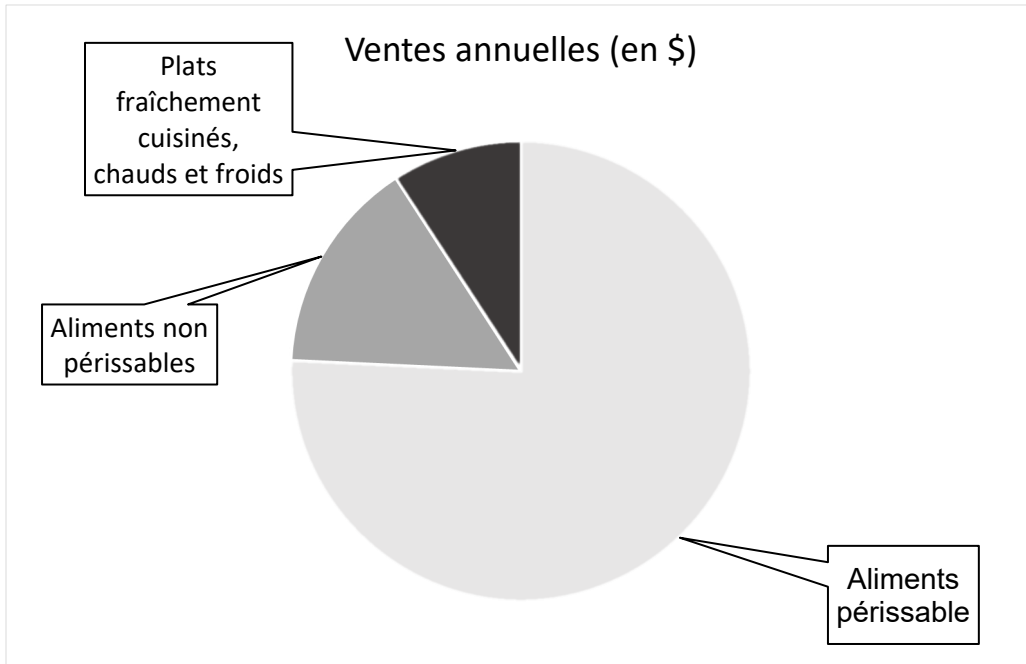
Jim a préparé le sommaire suivant portant sur les ventes, la marge brute et les rejets (*données en milliers de dollars*) :



ANNEXE VI – COMMUNE (suite)
PLAN D'EXPLOITATION DE 2021 – INFORMATIONS PERTINENTES



ANNEXE VI – COMMUNE (suite)
PLAN D'EXPLOITATION DE 2021 – INFORMATIONS PERTINENTES



***RÔLE EN CERTIFICATION
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

ANNEXE VII – CERTIFICATION INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Récapitulatif des salaires du magasin n° 3004

Les employés remplissent chaque jour leur feuille de présence, qui est ensuite approuvée par le gérant du magasin. Les informations sont saisies au magasin, puis transférées au siège social par voie électronique, où le rapport de paie hebdomadaire des salariés horaires est préparé. Ce rapport est lui aussi approuvé par le gérant du magasin.

Le salaire horaire des employés va de 15 \$ à 20 \$, et le nombre d'heures de travail par employé est de 20 à 25 heures par semaine, le maximum selon la politique de FFTY étant de 40 heures.

Le récapitulatif des salaires du magasin n° 3004, qui exclut les salaires de la direction, est présenté ci-dessous :

2020	Nombre de salariés horaires rémunérés durant le mois	Nombre moyen d'heures de travail par employé par semaine	Salaire horaire moyen par employé	Paie brute totale	Paie nette totale	Ratio paie nette/brute
Janv.	60	20	17,00 \$	20 400 \$	17 340 \$	85 %
Févr.	60	22	17,10 \$	22 572 \$	19 186 \$	85 %
Mars	60	25	17,30 \$	25 950 \$	22 058 \$	85 %
Avr.	60	45	16,90 \$	45 630 \$	36 504 \$	80 %
Mai	63	20	16,40 \$	20 664 \$	16 738 \$	81 %
Juin	63	22	16,50 \$	22 869 \$	13 950 \$	61 %
Juill.	63	11	16,70 \$	11 573 \$	10 416 \$	90 %
Août	65	20	14,65 \$	19 045 \$	15 998 \$	84 %
Sept.	65	22	16,80 \$	24 024 \$	19 940 \$	83 %
Oct.	65	20	16,90 \$	21 970 \$	18 675 \$	85 %
Nov.	63	21	17,10 \$	22 623 \$	19 004 \$	84 %
Déc.	63	46	17,00 \$	49 266 \$	40 891 \$	83 %

Contrat de location

Le 1^{er} mars 2020, FFTY a conclu un nouveau contrat de location avec SMT. Le contrat prévoit un loyer fixe, auquel s'ajoutent des paiements variables équivalant à 10 % des ventes brutes mensuelles de FFTY dépassant un seuil minimal. FFTY doit fournir à SMT un état mensuel non audité des ventes mensuelles brutes de chacun des trois magasins dont les locaux sont loués. FFTY doit également présenter un état annuel des ventes mensuelles brutes, par magasin, établi selon les NCECF et vérifié par un CPA indépendant. Les retours et rabais sur ventes (définis dans le contrat) doivent être présentés séparément.

ANNEXE VII – CERTIFICATION (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Fonctionnement des caisses en libre-service

En septembre 2020, FFTY a commencé à utiliser quatre caisses en libre-service dans trois de ses magasins corporatifs. Un préposé est affecté aux quatre caisses pour régler les problèmes que rencontrent les clients et s'assurer que ces derniers les utilisent correctement. Le préposé a une carte personnalisée lui permettant d'accéder au système.

À la caisse

- Le client scanne un article, puis le met dans un sac qui est posé sur une balance. Le système lit le code-barres, puis accède au prix et au poids par unité de l'article dans une base de données. Si l'article n'a pas de code-barres, le client entre dans le système le numéro inscrit sur l'autocollant apposé sur l'article (habituellement un produit vendu au poids), puis pose l'article sur le scanneur, qui est muni d'une balance; le système calcule alors le prix total en fonction du poids et du prix de l'article répertorié dans la base de données. Si l'article n'a ni code-barres ni autocollant, le client demande de l'aide au préposé, qui entre le code de l'article.
- Pour les articles à code-barres, le système compare le poids donné par la balance sur laquelle le sac est posé et le poids répertorié dans la base de données, et la description et le prix de l'article s'affichent à l'écran. Le système émet un signal sonore lorsque les poids ne concordent pas, et le préposé vérifie alors l'article et son poids. Souvent, parce qu'il est trop occupé, le préposé contourne l'erreur dans le système sans faire de vérification.
- Quand le client scanne un article sans le mettre dans le sac, le système lui demande de le déposer dans le sac.
- Le système demande ensuite au client s'il veut scanner un autre article ou payer. Si le client veut payer, le système lui demande s'il a des coupons-rabais, auquel cas le client les insère dans la caisse. Le coupon porte un code-barres qui indique l'article en rabais, le montant de la réduction et la date d'expiration. Si le coupon est valide et correspond à un article scanné, sa valeur est déduite du montant à payer.
- Le client doit ensuite choisir le mode de paiement (comptant, carte de débit ou carte de crédit). Si le client retire ses sacs avant de payer, le système émet un signal sonore pour alerter le préposé, ce qui oblige le client à payer.
- Une fois le paiement effectué, le système imprime un reçu numéroté qui indique la quantité et le prix de chaque article acheté, les coupons-rabais utilisés s'il y a lieu, et le montant total du paiement. Le système met automatiquement à jour l'inventaire permanent. À la sortie du magasin, le préposé vérifie rapidement les reçus pour s'assurer que la liste des articles achetés est raisonnable par rapport au volume d'articles dans le panier. Toutefois, puisque la direction a demandé aux préposés de ne pas faire attendre les clients pour cette vérification, elle n'est effectuée que lorsqu'un préposé est immédiatement disponible.

ANNEXE VII – CERTIFICATION (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Fonctionnement des caisses en libre-service (suite)

Fin du quart de travail

- Le préposé recueille l'argent comptant et les coupons des quatre caisses en libre-service et les apporte dans l'arrière-magasin.
- Dans l'arrière-magasin, le préposé compte l'argent comptant et imprime le rapport de ventes par caisse, qui répertorie, pour chaque vente, le montant, le moyen de paiement et la valeur des coupons-rabais utilisés, ainsi que le total des ventes du quart de travail. La somme totale d'argent comptant recueillie est rapprochée du montant figurant dans le rapport. Aucune autre vérification n'est effectuée.
- Le système génère également une liste des anomalies, sur laquelle sont répertoriées les interventions du préposé et la nature de ces interventions (correction, contournement, etc.), mais cette liste n'est pas passée en revue.

Rapports

- Chaque semaine, on effectue une vérification ponctuelle pour comparer le solde des stocks selon le rapport du système d'inventaire permanent avec le solde des stocks en magasin, et les écarts font l'objet d'une investigation. Un gérant de magasin a fait remarquer que les écarts semblent toucher certains articles plus que d'autres, mais il ne se souvient plus desquels puisqu'ils ne sont pas consignés.
- Le prix des articles est modifié au besoin, et le commis aux prix entre les changements dans le système. On imprime chaque semaine un rapport faisant état des changements de prix. Le commis aux prix passe ce rapport en revue et y appose ses initiales pour attester que les changements ont bien été apportés.

ANNEXE VII – CERTIFICATION (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Extrait du document d'information de FFTY destiné aux franchisés éventuels

Avertissement

Ce document est destiné aux franchisés éventuels seulement. Les informations contenues dans ce rapport ont été auditées par Crawford et Powell s.r.l.

Informations sur l'entreprise

Farm Fresh to You inc. (FFTY) est une chaîne d'épicerie spécialisées dans les aliments frais provenant d'agriculteurs locaux et les plats fraîchement cuisinés, chauds et froids. À l'heure actuelle, FFTY compte deux magasins franchisés dans le sud de l'Ontario, qui ont ouvert leurs portes en janvier 2020. L'entreprise entend connaître une croissance importante dans les prochaines années grâce au franchisage.

FFTY privilégie les aliments frais et entiers. L'entreprise se distingue de ses concurrents du fait qu'au moins 60 % de ses produits proviennent de producteurs locaux et qu'environ 50 % de ses aliments périssables sont biologiques.

Les résultats financiers auditées de FFTY pour 2020 (ci-joints) montrent des ventes totales de 153 millions \$, soit une hausse de 10 % par rapport à 2019 et de 15 % par rapport à 2018. Le bénéfice net de FFTY a également bondi de 111 % en 2020, surtout en raison de l'amélioration des marges brutes. À 52 %, le ratio dette à long terme/actif de FFTY est semblable à celui de ses concurrents.

Informations sur les franchises

Le contrat de franchisage a une durée initiale de 20 ans. Le franchisé verse une redevance initiale non remboursable de 140 000 \$, payable à la signature du contrat. Par la suite, le franchisé verse à FFTY des redevances mensuelles de 3 % de ses ventes brutes. Ces redevances lui donnent le droit d'utiliser la marque FFTY.

Dans leurs 12 premiers mois d'activité, les franchisés ont chacun enregistré des bénéfices nets de 40 000 \$ en moyenne, après déduction du salaire des propriétaires.

***RÔLE EN FINANCE
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

ANNEXE VII – FINANCE INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Possibilités de financement

1. La Banque Kings accordera un prêt de 50 millions \$ remboursable en versements de 330 000 \$ (capital et intérêts combinés) par mois pendant 20 ans. Le taux d'intérêt annuel est de 5 %. Le prêt est garanti par les terrains, les bâtiments et le matériel. D'importantes pénalités sont prévues en cas de remboursement anticipé. FFTY doit maintenir un ratio dette à long terme/actif de 0,60 ou moins. Les versements de dividendes, les ventes d'actifs et les nouveaux emprunts doivent être approuvés par la Banque Kings. En cas de non-respect d'une clause restrictive, le solde du prêt devient immédiatement remboursable.

2. Jason Puneet est un investisseur privé qui a récemment vendu sa chaîne canadienne de cafés franchisés à une grande société ouverte. Il a récemment rencontré Scott par l'intermédiaire d'un ami commun et a manifesté un grand intérêt pour FFTY. Jason croit que FFTY a un grand potentiel de succès et il aimerait participer à ce succès. Il est disposé à prêter 50 millions \$ à FFTY aux conditions suivantes :
 - Les intérêts de 3 % sont payables annuellement, à la date anniversaire du prêt.
 - Le capital doit être remboursé intégralement dans 10 ans, à l'échéance du prêt.
 - Le prêt est assorti de 40 000 bons de souscription détachables. Chaque bon donne le droit au porteur d'acheter une action de FFTY à un prix d'exercice à négocier. Les bons peuvent être exercés, au gré du porteur, en tout temps après deux ans et expirent à l'échéance du prêt.
 - Jason Puneet siègera au Conseil d'administration de FFTY pendant toute la durée du prêt. Si Jason exerce ses bons de souscription et devient actionnaire, lui seul peut mettre fin à son mandat d'administrateur.

Le rendement d'un titre d'emprunt non garanti, au profil de risque similaire et non assorti de bons de souscription, s'établit à 6 %.

ANNEXE VII – FINANCE (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Nouveau service de livraison

Le 1^{er} janvier 2022, un projet-pilote de service de livraison sera lancé dans certains magasins corporatifs de FFTY. Le projet a une durée de cinq ans, et le taux de rendement exigé s'établit à 8 %. FFTY est assujettie à un taux d'imposition de 26,5 %.

Coûts initiaux

- Véhicules de livraison équipés d'un espace de chargement chauffé : 800 000 \$
- Coûts initiaux additionnels : 400 000 \$
- Investissement dans le fonds de roulement (aliments additionnels) : 100 000 \$

À la fin du projet, les véhicules pourront être vendus 50 000 \$.

Autres informations

- Prix de vente moyen des aliments par livraison : 35 \$
- Frais de livraison additionnels facturés au client : 20 % du prix de vente des aliments
- Nombre moyen de livraisons par semaine : 1 000 la première année, puis 100 de plus par année par la suite
- Coût des aliments : 50 % du prix de vente des aliments
- Coûts annuels de main-d'œuvre : 450 000 \$
- Coûts annuels de maintenance du site Web : 80 000 \$
- Coûts annuels de fonctionnement et d'entretien des véhicules : 100 000 \$
- Frais de marketing : 150 000 \$ la première année, puis 70 000 \$ par année par la suite

**ANNEXE VII – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Informations sur des sociétés ouvertes

Société	Description	Nombre de magasins	Taille moyenne des magasins (pi²)	Bêta
Brone's inc.	Détaillant en alimentation et stations-service	1 500	45 000	0,5
Best Foods Emporium	Détaillant d'aliments biologiques et entiers	150	25 000	1,6
Himyl's Fresh Foods inc.	Détaillant d'aliments frais et de plats fraîchement cuisinés	195	28 000	1,3
My Favorite Food inc.	Détaillant en alimentation et restaurants	450	35 000	0,9
Rosey's Sisters Food inc.	Détaillant en alimentation et en plats fraîchement cuisinés	395	30 000	1,4
Worthy's Grocery inc.	Détaillant en alimentation et chaîne de cafés	1 020	50 000	0,6

Autres informations

- Taux sans risque : 2,5 %
- Prime de risque du marché : 6 %

ANNEXE VII – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Achat de matériel aux États-Unis

FFTY envisage d'acheter pour 5 millions \$ US de matériel, qui lui sera livré le 1^{er} octobre 2021, date où le montant total doit être payé. Il est à noter que 10 % des achats d'aliments de FFTY sont en dollars américains, mais que l'entreprise n'a aucune entrée de trésorerie dans cette devise.

FFTY dispose des possibilités suivantes en ce qui concerne l'achat de matériel :

1. Le fournisseur offre un escompte de 2 % si le montant intégral est payé au moment où la commande sera passée, soit le 1^{er} avril 2021. On prévoit qu'à cette date, le taux de change sera de 1 USD = 1,22 CAD. FFTY envisage d'emprunter la totalité du prix d'achat en dollars canadiens.
2. La banque a offert de vendre un contrat à terme de gré à gré de 5 millions \$ US arrivant à échéance le 1^{er} octobre 2021, à un cours de change à terme de 1 USD = 1,28 CAD. FFTY conclurait le contrat le 1^{er} avril 2021.
3. Le 1^{er} octobre 2021, FFTY pourra contracter un emprunt de 5 millions \$ US sur cinq ans auprès d'une banque américaine pour acheter le matériel. La banque a fait valoir que l'emprunt pourrait être remboursé au moyen des transactions courantes de FFTY en dollars américains, ce qui réduirait l'exposition de l'entreprise aux variations du taux de change sur la durée de l'emprunt. Antonia ne comprend pas trop comment cela fonctionnerait.

ANNEXE VII – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Possibilités de placement

À la suite de la vente d'immobilisations en 2020, FFTY a des fonds disponibles à placer pour les 12 à 15 prochains mois.

Scott préférerait laisser tous les fonds dans le compte d'épargne, afin d'y avoir facilement accès pour l'expansion. Antonia, quant à elle, souhaite faire des placements qui génèrent des rendements élevés.

À l'heure actuelle, les 3 millions \$ sont placés dans un compte d'épargne. FFTY dispose des possibilités de placement suivantes :

Placement	Rendement annuel
Compte d'épargne	0,5 % (solde minimal de 100 000 \$)
Certificat de placement garanti à trois ans non remboursable avant échéance	2,0 %
Fonds négociés en bourse Indice S&P	2020 : 29 %
Prêt privé échéant dans cinq ans (Note 1)	10 %
Fonds du marché monétaire	Rendement en 2020 : 1,4 % Le rendement annuel n'a descendu qu'une seule fois en deçà de 0,75 % au cours des dix dernières années.
Actions privilégiées de sociétés cotées	5,5 %

Note 1 – Le prêt serait consenti à une entreprise locale établie, qui est en activité depuis 20 ans; les prévisions financières font état d'une bonne couverture de la dette.

ANNEXE VII – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

États financiers du Franchisé n° 1
État des résultats – préparé en interne
Période du 1^{er} novembre 2020 au 31 janvier 2021

	<u>3 mois</u>
Ventes	<u>3 384 000 \$</u>
Coût des marchandises vendues	2 064 200
Redevances mensuelles	169 200
Amortissement – mobilier et agencements	84 000
Amortissement – actifs incorporels	10 000
Coûts de démarrage	140 000
Frais d'exploitation du magasin	605 800
Frais généraux et administratifs	285 300
	<u>3 358 500</u>
Bénéfice d'exploitation	25 500
Charge d'intérêts	(32 600)
Bénéfice (perte) avant impôts	<u>(7 100)</u>
Charge d'impôts	<u>0</u>
Bénéfice net (perte nette) pour la période	<u><u>(7 100) \$</u></u>

ANNEXE VII – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

États financiers du Franchisé n° 1 (suite)
Bilan – préparé en interne
Au 31 janvier 2021

<u>Actif</u>	
Trésorerie	500 \$
Stocks	376 800
Charges payées d'avance	600
Mobilier et agencements	2 281 000
Actifs incorporels	295 000
	<hr/>
Total de l'actif	<u>2 953 900 \$</u>
<u>Passif</u>	
Dette bancaire	99 600 \$
Comptes fournisseurs et charges à payer	611 400
Tranche à court terme de la dette à long terme	150 000
Dette à long terme	1 700 000
	<hr/>
Total du passif	<u>2 561 000</u>
<u>Capitaux propres</u>	
Actions ordinaires	400 000
Bénéfices non répartis (déficit)	(7 100)
	<hr/>
Total des capitaux propres	<u>392 900</u>
Total du passif et des capitaux propres	<u>2 953 900 \$</u>

**ANNEXE VII – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Ratios de référence pour les franchisés

Ratios	Niveau de référence
Coût des marchandises vendues, en pourcentage des ventes	60 %
Ratio de marge d'exploitation	5 %
Ratio de couverture des intérêts (BAII/intérêts)	4,0
Délai moyen de rotation des stocks	22
Ratio du fonds de roulement	0,70
Ratio d'endettement (total du passif / total de l'actif)	0,60
Ventes mensuelles moyennes minimales durant la première année d'activité pour que la franchise soit viable	1 500 000 \$

**ANNEXE VII – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Proposition de Logistics

À l'heure actuelle, FFTY possède deux entrepôts. Les coûts mensuels totaux pour les deux entrepôts sont les suivants :

Salaires et avantages sociaux – payés le 30 ^e jour du mois	84 350 \$
Paiements exigibles en vertu de la location des véhicules – versés le 30 ^e jour du mois	16 700 \$
Frais d'exploitation – payés le 30 ^e jour du mois	38 000 \$

Le contrat proposé par Logistics exige des paiements mensuels de 135 000 \$, exigibles le premier jour du mois.

Logistics a promis de raccourcir les délais de livraison, de réduire le gaspillage et de diminuer les ruptures de stock grâce à une meilleure gestion des stocks. Logistics estime que FFTY pourrait réduire ses stocks de 25 %.

***RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

ANNEXE VII – GESTION DE LA PERFORMANCE INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Vision et mission

Vision : Être le plus grand détaillant canadien d'aliments entiers frais.

Mission : Appuyer nos partenaires producteurs locaux, et être le détaillant d'aliments entiers ayant la croissance la plus forte, grâce à l'expérience unique offerte aux clients.

Informations sectorielles

Le secteur canadien de l'alimentation au détail compte trois segments : épiceries, magasins d'aliments de spécialité et entrepôts. Les magasins d'aliments de spécialité, segment dont FFTY fait partie, vendent des aliments entiers et biologiques.

L'ensemble du secteur a connu une croissance de moins de 1 % en 2020, et ce taux devrait se maintenir. Néanmoins, la croissance du segment des magasins d'aliments de spécialité a été de 5 % en 2020 et devrait être de 7 % en 2021 et 2022.

Les quatre plus grands joueurs du segment des épiceries représentent 70 % du marché pour l'ensemble du secteur, même si la part du segment des entrepôts est en hausse constante. Beaucoup de grandes chaînes d'épiceries ont aussi pénétré le segment des entrepôts et ont ainsi accru leur part du marché. En raison des faibles marges, des fusions ont eu lieu dans le secteur, à des fins d'économies d'échelle.

Même si certains clients sont prêts à payer plus cher pour des aliments de spécialité, il y a de la concurrence par les prix dans le secteur. La plupart des clients font le tour des magasins pour trouver les meilleurs prix. Grâce à leurs volumes élevés, les grandes chaînes d'épiceries sont en mesure de négocier des prix plus bas et d'en faire profiter leurs clients. Bon nombre de détaillants ont des programmes de fidélisation qui leur permettent de recueillir des données sur les clients, de faire du marketing ciblé pour certains produits spécifiques et d'accroître l'achalandage.

Vu les faibles marges, les coûts des produits et de la main-d'œuvre font l'objet d'un suivi constant. Le secteur exige beaucoup de main-d'œuvre peu qualifiée. Toutefois, des salaires trop bas peuvent nuire au service et accroître le roulement du personnel.

La gestion des stocks est essentielle pour contrôler les coûts, et toute perturbation de la distribution se répercute sur les bénéficiaires. Les données des systèmes points de vente aident les entreprises à déterminer quels produits se vendent le mieux et quand il faut procéder au restockage pour en assurer la disponibilité.

Les magasins d'aliments de spécialité plaisent aux consommateurs qui font des choix d'alimentation particuliers. Les clients ont tendance à visiter ce type de magasins moins souvent. Pour stabiliser les coûts et s'assurer que des produits de haute qualité sont toujours disponibles, ces détaillants concluent des contrats d'approvisionnement à long terme.

ANNEXE VII – GESTION DE LA PERFORMANCE (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Pour avoir du succès, un franchiseur doit réussir à attirer des franchisés qui partagent les mêmes objectifs, croyances et valeurs, tout en permettant aux franchisés d'exprimer leur esprit entrepreneurial. Les franchisés cherchent des entreprises qui font preuve de leadership et d'intégrité, et qui ont une vision et une mission bien définies, de même qu'un bon service d'assistance. La marque doit être reconnue et respectée, et le modèle d'affaires doit pouvoir être facilement reproduit, pour que tous les magasins soient semblables. Les franchisés aiment être consultés au sujet des décisions d'affaires importantes.

Voici un aperçu des tendances du secteur :

- La mise en place de programmes de fidélisation qui accroissent les ventes et la fidélité de la clientèle.
- Les entreprises analysent les données recueillies par leur système points de vente. Il leur est aussi possible d'utiliser les données pour personnaliser l'expérience des clients et leur offrir des rabais sur leurs articles préférés. Certains clients s'inquiètent de la confidentialité de leurs renseignements personnels et ne veulent pas que les entreprises fassent le suivi de leurs achats et leur envoient de la publicité ciblée.
- Les épicerie introduisent de nouveaux produits, dont du vin, de la bière et des spiritueux, ainsi que des plats fraîchement cuisinés et des produits de santé et de bien-être.
- Des services de livraison de produits d'épicerie à la maison et à d'autres points de chute pratiques sont offerts.
- Les épicerie offrent un pourcentage croissant de produits sous leur propre marque, pour réduire les coûts et augmenter les marges.

En Ontario, on prévoit une hausse du revenu disponible par habitant au cours des cinq prochaines années. Par le passé, lorsque le revenu disponible a progressé, les clients ont augmenté leurs dépenses en aliments de spécialité. Les clients qui sont dans la quarantaine aspirent à un mode de vie plus sain et à une consommation d'aliments entiers frais. Les retraités bien nantis sont moins enclins à cuisiner, et recherchent des services de livraison de plats santé et fraîchement cuisinés. Les millénariaux, très accaparés par leur carrière, ont aussi de l'intérêt pour les services de livraison de plats fraîchement cuisinés.

ANNEXE VII – GESTION DE LA PERFORMANCE (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Projet de service de livraison à domicile

À compter du 1^{er} janvier 2022, certains magasins corporatifs envisagent de mener un projet-pilote de service de livraison à domicile.

	Marché des aînés	Marché des millénariaux
Ventes moyennes par livraison	35 \$	75 \$
Nombre de livraisons par année	De 60 000 à 68 000	De 28 000 à 45 000
Frais facturés par FFTY, par livraison	8 \$	8 \$
Coûts des aliments en pourcentage du prix de vente	50 %	50 %
Coûts de main-d'œuvre – cuisiniers et livreurs	740 000 \$	560 000 \$
Coûts de main-d'œuvre – soutien téléphonique	40 000 \$	0
Coûts de développement de l'application	350 000 \$	520 000 \$
Amortissement	270 000 \$	270 000 \$
Fidélité à la marque	Élevée, mais le prix l'emporte sur la qualité, ces clients ayant un moins grand pouvoir d'achat	Faible, mais la qualité l'emporte sur le prix, ces clients ayant un plus grand pouvoir d'achat

Autres informations

- À l'heure actuelle, un seul concurrent offre la livraison de plats cuisinés avec des ingrédients entiers et biologiques visant particulièrement le marché des aînés.
- Les millénariaux consacrent jusqu'à 8 % de leur budget d'alimentation aux plats cuisinés, tandis que les aînés n'y consacrent que 2 %.
- Les millénariaux vivent généralement au centre-ville, tandis que les aînés habitent plutôt en banlieue. En raison de la congestion au centre-ville, il faut plus de temps pour effectuer une livraison à des millénariaux.
- Les épiceries et les restaurants se disputent aussi des parts du marché de la livraison de plats cuisinés aux millénariaux.
- Selon les prévisions, d'ici 2030, 60 % des repas seront des plats livrés plutôt que des repas cuisinés à la maison.

**ANNEXE VII – GESTION DE LA PERFORMANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Services de FFTY

Voici un aperçu de la façon dont quatre services de FFTY sont gérés :

Directeur – Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Est responsable de toutes les activités de marketing, dont la valorisation de la marque et le marketing local des magasins.
Directeur – Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Est responsable de l'approvisionnement, et négocie les contrats d'approvisionnement et les exigences pour l'expédition. • Gère les niveaux des stocks des magasins.
Vice-présidente, Activités de franchisage (Michelle)	<ul style="list-style-type: none"> • Est responsable de la sélection des franchisés, de la formation et du soutien sur place, et fait le suivi des ventes et des achats des franchisés. • Reçoit une prime de rendement fondée sur un pourcentage des redevances de franchisage.
Vice-président, Magasins corporatifs (Dennis)	<ul style="list-style-type: none"> • Participe aux décisions d'investissement dans le matériel et les améliorations locatives de chaque magasin corporatif. • Surveille le travail des gérants des magasins corporatifs. • Établit les prix de vente et les salaires des employés, et exerce une surveillance de tous les coûts d'exploitation des magasins. • Reçoit une prime de rendement fondée sur un pourcentage du bénéfice net total de tous les magasins corporatifs (voir le calcul ci-après).

Le bénéfice net est calculé de la manière suivante :

Ventes totales de tous les magasins corporatifs
Moins les coûts suivants :
Coût des marchandises vendues
Distribution et transport
Marketing et publicité
Salaires
Électricité
Impôts fonciers
Coûts indirects imputés au titre des services financiers, des ressources humaines et des technologies de l'information
Intérêts sur le capital investi dans les immobilisations corporelles

**ANNEXE VII – GESTION DE LA PERFORMANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Informations sur deux magasins corporatifs (MC)

2020	MC n° 1002	MC n° 1009
Ventes	16 350 000 \$	14 780 000 \$
Coût des marchandises vendues	(11 718 000)	(9 459 000)
Coûts directs des magasins	(664 000)	(680 000)
Salaires	(1 435 000)	(2 032 000)
Amortissement	(302 000)	(314 000)
Frais d'occupation	(1 487 000)	(1 595 000)
Coûts du siège social imputés en fonction des ventes	(255 000)	(230 000)
Bénéfice d'exploitation	489 000 \$	470 000 \$

Indicateurs de performance clés

		Cible	MC n° 1002	MC n° 1009
Données financières	Croissance annuelle des ventes	3 %	5 %	-10 %
	Pourcentage de marge brute	35 %	28 %	36 %
	Rotation des stocks	20 fois	21 fois	19 fois
	Pourcentage de ventes d'articles à marge élevée	15 %	4 %	18 %
	Salaires, en pourcentage des ventes	10 %	9 %	14 %
	Ratio de la marge d'exploitation	5 %	3 %	3 %
Clients	Retours d'articles, en pourcentage des ventes	2 %	2 %	1 %
	Nombre de plaintes de clients par semaine	10	8	4
Processus internes	Pourcentage de ventes de nouveaux produits	10 %	6 %	12 %
	Roulement du personnel	5 %	25 %	1 %
	Nombre hebdomadaire moyen d'heures de travail par employé	30	19	31
	Taux horaire moyen par employé (le taux horaire minimum est de 15 \$ pour les nouveaux employés; le taux horaire maximal des employés à temps plein plus expérimentés est de 20 \$)	16,50 \$	15,20 \$	17,00 \$
	Cas de non-conformité décelés lors d'inspections de la salubrité	0	2	0

**ANNEXE VII – GESTION DE LA PERFORMANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Informations sur deux magasins corporatifs (MC) (suite)

Autres informations

- MC n° 1002 – Durant l'exercice, le gérant du magasin a réduit les prix d'articles couramment vendus pour qu'ils soient inférieurs aux prix d'un concurrent local. Pour réaliser des économies sur les avantages sociaux, il a aussi diminué le nombre hebdomadaire moyen d'heures de travail par employé, pour le ramener à moins de 20 heures.
- MC n° 1009 – Durant l'exercice, le magasin a été fermé pendant six semaines en raison d'un refoulement d'eaux usées causé par la municipalité; les ventes perdues ont totalisé 2 235 000 \$. Toutefois, les employés ont participé au nettoyage, en plus de faire leur horaire hebdomadaire normal durant cette période; au total, une somme de 340 000 \$ leur a été versée pour leurs heures supplémentaires.

**ANNEXE VII – GESTION DE LA PERFORMANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Proposition de contrat avec Riverside

Les ventes de produits laitiers prévues pour 2021 sont de 16 millions \$. En raison de l'inflation, les prix de vente et les coûts unitaires devraient augmenter de 2 % par année. FFTY vend toujours ses produits laitiers à bas prix pour attirer des clients. FFTY fait actuellement appel à quatre fournisseurs locaux qui offrent tous une variété différente de produits, ce qui augmente les choix offerts à la clientèle. Tous les fournisseurs sont payés dans les 30 jours.

En vertu des contrats existants, les achats de 2020 se sont répartis comme suit entre les quatre fournisseurs actuels :

Fournisseurs	Produits	Achats	Délai minimal entre la commande et la livraison	Points de livraison
Riverside	Lait, beurre, fromage et yogourt	5 000 000 \$	15 jours	Aux magasins
Fournisseur n° 2	Fromage	1 700 000	7 jours	Cueillette et distribution des articles par FFTY
Fournisseur n° 3	Lait et yogourt	2 400 000	8 jours	À l'entrepôt
Fournisseur n° 4	Beurre et fromage	2 900 000	12 jours	Cueillette et distribution des articles par FFTY
		12 000 000 \$		

Pour les produits laitiers, si FFTY ne conclut pas le contrat avec Riverside, on s'attend à ce que le coût des marchandises vendues soit de 12 millions \$ en 2021 et à ce que les quantités achetées demeurent stables.

ANNEXE VII – GESTION DE LA PERFORMANCE (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Proposition de contrat avec Riverside (suite)

Le contrat proposé comporte les modalités suivantes :

- Le contrat entre en vigueur le 1^{er} janvier 2022 et a une durée de six ans.
- Les achats annuels minimaux sont de 10 millions \$. Si ce seuil n'est pas atteint une année donnée, FFTY devra soit acheter suffisamment de produits pour l'atteindre, soit payer une pénalité équivalant à 50 % des achats manquants pour atteindre le seuil.
- Les prix seront fixes pour les trois premières années, puis augmenteront de 2 % par année par la suite.
- Au début de chaque année, FFTY doit fournir ses prévisions d'achats pour l'année à venir, par trimestre.
- FFTY doit passer ses commandes au moins 15 jours avant la livraison.
- Le délai de règlement est de 25 jours.
- Les livraisons sont effectuées, sans frais, aux magasins de FFTY.
- Riverside se chargera des produits retournés par les clients.
- Les magasins de FFTY recevront une seule variété de chaque produit, au lieu de trois ou quatre.

Note : FFTY continuerait d'acheter le reste des produits laitiers dont elle a besoin auprès de ses trois autres fournisseurs actuels; en raison des volumes réduits, les prix augmenteront de 8 %.

Programme de fidélisation

Les clients des magasins corporatifs recevront un point par dollar d'achat, chaque point ayant une valeur de 0,02 \$ et expirant à la fin de l'année civile suivante. Les points sont échangeables contre n'importe quel article en magasin.

On prévoit que les ventes des magasins corporatifs s'établiront à 158 millions \$ en 2021. Le programme devrait faire croître les ventes de tous les magasins corporatifs d'au moins 5 %. Le siège social engagera des frais annuels de 250 000 \$ pour la gestion du programme. Michelle estime que les clients échangeront 55 % des points qui leur seront accordés.

En moyenne, les magasins corporatifs ont actuellement des ratios de marge brute de 43 %.

***RÔLE EN FISCALITÉ
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

ANNEXE VII – FISCALITÉ INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Déduction pour amortissement

Soldes des fractions non amorties du coût en capital (FNACC) au 1^{er} janvier 2020 :

Catégorie	Description	Solde de la FNACC
1	Bâtiments (taux de 4 % pour tous)	45 790 200 \$
8	Mobilier et matériel	16 754 300 \$
10	Véhicules de livraison	180 000 \$
12	Logiciels	56 890 \$
13	Améliorations locatives	17 360 000 \$
50	Matériel informatique	75 300 \$

Le coût en capital initial des améliorations locatives de la catégorie 13 était de 22 679 000 \$. Pour tous les magasins, la durée du bail est de 10 ans, et les améliorations locatives de 2020 ont été apportées au début des nouveaux baux.

Les véhicules de livraison ayant été vendus en 2020, il ne reste plus de biens de la catégorie 10.

Informations pour le calcul du revenu net aux fins de l'impôt et du revenu imposable

Les frais généraux et administratifs englobent les dépenses suivantes :

Salaires et avantages sociaux	2 780 000 \$
Frais de déplacement	570 000
Achats de logiciels d'application	120 000
Indemnités de kilométrage (taux au kilomètre autorisé par l'ARC)	230 000
Repas	130 000
Dons à des organismes de bienfaisance	112 000
Droits d'adhésion à un club social	20 000
Coûts de location d'une automobile pour Dennis (Note 1)	16 800
Primes d'assurance vie sur la tête des actionnaires	40 000
Intérêts et pénalités pour paiement de l'impôt en retard	35 000
Autres charges d'exploitation	624 200
	4 678 000 \$

Note 1 – Le contrat de location de 24 mois a débuté le 1^{er} octobre 2019. Le prix de détail de l'automobile à cette date était de 65 000 \$. Le paiement de location mensuel est de 1 700 \$, plus la TVH de 13 %. Dennis rembourse 300 \$ par mois à FFTY pour l'usage personnel de l'automobile; la charge de 16 800 \$ est nette de ce remboursement. Un dépôt remboursable de 15 000 \$ a été versé au début de la location. La déduction fiscale a été de 1 483 \$ en 2019.

ANNEXE VII – FISCALITÉ (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Informations pour le calcul de l'impôt à payer

En 2020, LOB a versé 472 220 \$ en dividendes et a reçu un remboursement au titre de dividendes de 118 055 \$ de son compte d'IMRTD déterminés. FFTY a reçu 85 000 \$ de ces dividendes.

Le taux d'imposition provincial de FFTY est de 3 % pour le revenu admissible à la déduction accordée aux petites entreprises et de 11,5 % pour tous les autres revenus.

Le solde de l'IMRTD non déterminés de FFTY était de 0 \$ au 31 décembre 2019. Le solde de son IMRTD déterminés était de 60 000 \$ au 31 décembre 2019, et FFTY n'a reçu aucun remboursement au titre de dividendes pour 2019. Le 1^{er} janvier 2020, le solde du compte de revenu à taux général (CRTG) était de 10 millions \$.

L'impôt à payer de FFTY pour l'année d'imposition 2019 était de 1 142 000 \$, dont FFTY a payé 1 million \$ en mai 2020. La déclaration de revenus de 2019 a été produite le 17 août 2020, et le reste de l'impôt a été payé à cette date.

Compte de dividendes en capital

Les opérations portant sur les immobilisations réalisées avant 2019 sont les suivantes :

Année	Bien vendu	Produit de disposition	Prix de base rajusté
2013	Terrain et bâtiment	8 630 000 \$	7 850 000 \$
2016	Titres de placement	730 000 \$	960 000 \$
2018	Titres de placement	567 000 \$	432 000 \$

Aucun dividende en capital n'a été versé au cours des années antérieures.

L'entreprise a reçu les sommes ci-après à titre de dividendes déterminés sur des placements à court terme de sociétés publiques :

Année	Montant
2016	150 000 \$
2017	225 000 \$
2018	215 000 \$

ANNEXE VII – FISCALITÉ (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Propositions de prêts

Ross Lee, le mari d'Antonia, n'a aucune participation dans FFTY. FFTY prêtera à Ross 300 000 \$, qu'il investira dans sa propre entreprise, Next Opportunity inc. Le prêt aura une durée de cinq ans et portera intérêt au taux annuel de 0,5 %. L'intérêt sera payable chaque année, et le capital sera remboursable à l'échéance du prêt. Le prêt sera accordé le 1^{er} avril 2021.

FFTY prêtera 500 000 \$ à Scott, pour l'aider à s'acheter une maison. Le prêt sera accordé le 1^{er} mai 2021. Le capital doit être remboursé à raison de 50 000 \$ le 1^{er} mai de chaque année jusqu'à l'échéance du prêt, en 2031. Le prêt porte intérêt au taux annuel de 0,5 %, payable mensuellement.

Avantages sociaux proposés

- Tous les employés auraient droit à un rabais de 10 % sur tous les produits vendus dans les magasins de FFTY.
- Après cinq ans de service, l'employé recevrait de FFTY une récompense autre qu'en espèces d'une valeur de 500 \$; la valeur de cette récompense augmenterait de 500 \$ au terme de chaque période subséquente de cinq années de service. Par exemple, des récompenses autres qu'en espèces de 1 000 \$ et de 1 500 \$ seraient versées aux employés qui cumulent dix et quinze années de service, respectivement. L'employé pourrait choisir sa récompense dans une liste de dix articles (montre, tablette, barbecue, etc.).
- Tous les employés auraient droit à une cotisation annuelle à leur compte d'épargne libre d'impôt de FFTY, dont le montant correspondrait à 5 % de leur salaire.
- FFTY créerait un régime collectif d'assurance invalidité, qui pourrait être financé de l'une des trois façons suivantes : primes entièrement payées par FFTY; primes entièrement payées par les employés; ou paiement des primes partagé par FFTY et les employés.

ANNEXE VII – FISCALITÉ (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

TPS/TVH

FFTY est tenue de produire des déclarations mensuelles de TPS/TVH. Toutes les opérations sont réalisées en Ontario, où le taux de TVH est de 13 %.

En janvier 2021, FFTY a effectué les opérations suivantes (tous les chiffres sont présentés déduction faite de la TPS/TVH) :

Ventes	14 700 000 \$
Redevances de franchisage reçues	180 000 \$
Coût des marchandises vendues	8 400 000 \$
Loyer	1 568 000 \$
Salaires	2 670 000 \$
Charges financières (intérêts)	300 000 \$
Autres charges d'exploitation	1 753 000 \$
Nouveaux mobilier et agencements	10 400 000 \$

Notes

- Sur le total des ventes, 7,2 millions \$ portaient sur des fournitures détaxées; le reste des ventes visaient des fournitures taxables.
- Les achats ont totalisé 10,7 millions \$, dont 4,2 millions \$ portaient sur des fournitures détaxées, et le reste sur des fournitures taxables.
- La totalité des autres charges d'exploitation porte sur des fournitures taxables. Ces charges incluent les dépenses suivantes :
 - le coût de la location de l'automobile de Dennis;
 - les droits d'adhésion de 1 800 \$ à un club social;
 - des frais de repas de 25 000 \$.
- Le mobilier et les agencements ont une durée de vie utile de huit ans. À la fin du mois, il restait 3,2 millions \$ de comptes fournisseurs à payer relativement à cet achat.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION
OCCASIONS D'ÉVALUATION COMMUNES
FARM FRESH TO YOU INC. (FFTY)**

Tous les candidats doivent analyser les questions comptables soulevées par Antonia et Scott, préparer une analyse de rentabilité du projet de vente de vins biologiques et recommander des façons d'améliorer le bénéfice d'exploitation en se fondant sur les informations sommaires fournies par Jim.

Occasion d'évaluation n° 1 (occasions d'évaluation communes)

Le candidat analyse le traitement comptable de la participation dans LOB.

Le candidat montre l'ÉTENDUE ou la PROFONDEUR de sa compétence en Information financière (modules communs).

Grille de compétences des CPA (2020) – Compétences techniques		Modules communs
1.2.1	Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées	A
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

Le 1^{er} septembre 2020, FFTY a acquis une participation de 18 % dans LOB. Il faut tout d'abord déterminer si FFTY exerce une influence notable sur LOB.

Selon le chapitre 3051, « Placements », des NCECF :

.05 La notion d'influence notable diffère des notions de contrôle et de contrôle conjoint (voir les chapitres 1591, FILIALES, et 3056, INTÉRÊTS DANS DES PARTENARIATS). Une entité détentrice peut être en mesure d'exercer une influence notable sur les politiques stratégiques relatives aux activités d'exploitation, d'investissement et de financement d'une entité émettrice, faisant de celle-ci un « satellite », sans toutefois la contrôler ou participer au contrôle conjoint de celle-ci. La capacité d'exercer une influence notable peut se manifester, notamment, par une représentation au conseil d'administration, par une participation à l'établissement des politiques, par des opérations intersociétés significatives, par l'échange de cadres ou par la fourniture d'informations techniques. Si la participation confère moins de 20 % des droits de vote, il est présumé, sauf preuve décisive du contraire, que l'entité détentrice n'est pas en mesure d'exercer une influence notable. Par contre, le seul fait que l'entité détentrice ait 20 % ou plus des droits de vote dans l'entité émettrice ne signifie pas nécessairement qu'elle est en mesure d'exercer une influence notable. En outre, le fait qu'un autre détenteur ait une participation importante ou majoritaire dans l'entité émettrice n'empêche pas forcément l'entité détentrice d'exercer une influence notable sur l'entité émettrice.

En l'occurrence, FFTY ne détient que 18 % des actions en circulation de LOB. Toutefois, FFTY a un des trois sièges (soit 33 % des sièges) au Conseil d'administration et, par conséquent, a la capacité d'exercer une influence sur les politiques de la société. De plus, FFTY représente 30 % des ventes de LOB, ce qui constitue des opérations intersociétés significatives. FFTY a aussi été en mesure de négocier le versement de dividendes annuels d'au moins 5 %, ce qui dénote une certaine influence de FFTY sur la prise de décisions.

Sur la base de ces informations, on peut conclure que FFTY exerce une influence notable sur LOB.

Il faut ensuite déterminer la méthode à appliquer pour comptabiliser cette participation. Selon le chapitre 3051 :

.06 L'entité détentrice qui est en mesure d'exercer une influence notable sur une entité émettrice doit comptabiliser sa participation selon l'une ou l'autre des méthodes comptables suivantes :

- a) la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation;*
- b) la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition.*

L'entité détentrice doit comptabiliser toutes ses participations dans des entités sous influence notable selon la même méthode. Pour choisir l'une des méthodes comptables permises, l'entité détentrice n'a pas à remplir le critère énoncé à l'alinéa .06 b) du chapitre 1506, MODIFICATIONS COMPTABLES.

Par conséquent, il est possible de choisir entre la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition et la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation. Comme les actions de LOB ne sont pas cotées sur un marché actif, le paragraphe 7 ne s'applique pas.

Méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition

Si FFTY choisit cette méthode, la participation doit être comptabilisée à sa valeur d'acquisition au bilan.

La valeur d'acquisition de la participation s'établit à 1 907 000 \$.

En ce qui concerne les dividendes, voici ce qu'indique le chapitre 3400 :

.12 Les produits résultant de l'utilisation de ressources par des tiers moyennant intérêts, redevances ou dividendes doivent être constatés lorsque la mesure et le recouvrement des produits en cause sont raisonnablement sûrs. Les produits doivent être constatés selon les critères suivants :

- a) intérêts : en fonction du temps écoulé;*
- b) redevances : à mesure qu'elles deviennent gagnées en vertu des modalités du contrat pertinent;*
- c) dividendes : au moment où ils sont acquis au titulaire.*

Les dividendes doivent donc être comptabilisés en produits au moment où ils sont acquis au titulaire. Puisque LOB a déclaré des dividendes de 85 000 \$ en 2020 et les a versés à FFTY, ils doivent être comptabilisés en produits pour 2020.

Ainsi, selon la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition, FFTY comptabiliserait ce qui suit dans ses états financiers :

Participation dans LOB	1 907 000 \$
Produits financiers	85 000 \$

En conséquence, il n'y aurait aucun ajustement à apporter au projet d'états financiers.

Méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation

Voici ce qu'indique le chapitre 3051 :

.08 Le revenu de placement calculé selon la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation doit être égal à la quote-part, revenant à l'entité détentrice, du bénéfice ou de la perte de l'entité émettrice.

.09 Lorsque l'entité détentrice comptabilise une participation à sa valeur de consolidation, elle doit présenter dans ses états financiers sa part des activités abandonnées, des effets des modifications de méthodes comptables, des effets des corrections d'erreurs dans les états financiers antérieurs et des opérations sur les capitaux propres de l'entité émettrice, en classant chacun de ces éléments selon sa nature.

- .12 *Le compte « Participation » de l'entité détentrice comprend :*
- a) *le coût de sa participation dans l'entité émettrice;*
 - b) *le revenu (ou la perte) de placement (y compris sa part des activités abandonnées) découlant de sa participation dans l'entité émettrice, calculé à partir de la date où, pour la première fois, les circonstances ont justifié la comptabilisation de la participation à sa valeur de consolidation;*
 - c) *sa part des effets de toute modification de méthode comptable, des effets de toute correction d'erreur dans les états financiers antérieurs et des opérations sur les capitaux propres de l'entité émettrice survenus depuis la date où, pour la première fois, les circonstances ont justifié la comptabilisation de la participation à sa valeur de consolidation;*
 - d) *sa quote-part des dividendes payés par l'entité émettrice depuis la date où, pour la première fois, les circonstances ont justifié la comptabilisation de la participation à sa valeur de consolidation.*

Si FFTY opte pour la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation, la participation sera comptabilisée initialement à son coût de 1 907 000 \$. Chaque année, FFTY comptabilisera des produits financiers correspondant à 18 % du bénéfice de LOB, et augmentera le solde du compte de participation du même montant. De plus, les dividendes reçus de LOB seront déduits du compte de participation.

Le chapitre 3051 indique également ce qui suit :

- .17 *Lorsque, dans le cours normal des activités, l'entité détentrice achète des actifs d'une entité émettrice comptabilisée à la valeur de consolidation, elle ne doit comptabiliser sa quote-part du gain ou de la perte de l'entité émettrice sur l'opération que lorsque les actifs sont vendus à un tiers. Toutefois, lorsque l'opération indique une diminution de la valeur de réalisation nette ou une baisse de valeur des actifs en cause, l'entité détentrice doit comptabiliser immédiatement dans les résultats sa quote-part de la perte.*

Bien qu'il y ait des opérations intersociétés (puisque FFTY achète des parts de LOB), il n'y a aucun gain latent lié à ces opérations, car, à la fin de l'exercice, FFTY ne détenait aucun stock provenant de LOB.

Si elle optait pour la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation, FFTY calculerait comme suit le solde de son compte de participation :

Coût d'origine	1 907 000 \$
Quote-part du bénéfice net de LOB pour la période allant du 1 ^{er} septembre au 31 décembre (18 % × 1 250 000 \$)	225 000
Dividendes déclarés	<u>(85 000)</u>
Solde du compte de participation – au 31 décembre 2020	<u>2 047 000 \$</u>

Par conséquent, si elle choisissait la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation, FFTY présenterait les soldes suivants dans ses états financiers :

Participation dans LOB	2 047 000 \$
Produits financiers	225 000 \$

Recommandation

Scott a mentionné que la société souhaite maximiser son bénéfice net. La société comptabilisera des produits financiers plus élevés si elle utilise la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation, ce qui se soldera par un bénéfice net plus élevé. Par conséquent, il est recommandé d'opter pour cette méthode pour comptabiliser la participation.

Dt Participation dans LOB	225 000 \$	
Ct Produits financiers		225 000 \$

Pour comptabiliser les produits financiers de l'exercice selon la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation

Dt Produits de dividendes	85 000 \$	
Ct Participation dans LOB		85 000 \$

Pour annuler les produits de dividendes qui avaient été comptabilisés

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1, le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable de la participation dans LOB.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable de la participation dans LOB.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de manière approfondie le traitement comptable de la participation dans LOB.

Occasion d'évaluation n° 2 (occasions d'évaluation communes)

Le candidat analyse le traitement comptable des produits tirés des redevances de franchisage.

Le candidat montre l'ÉTENDUE ou la PROFONDEUR de sa compétence en Information financière (modules communs).

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.2.1 *Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*
6.2.4 *Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*
6.3.1 *Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*
6.3.3 *Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables*
7.1.1 *Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité*
7.1.2 *Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise*

En 2020, deux magasins franchisés ont ouvert : l'un le 1^{er} juillet et l'autre le 1^{er} août. La société a reçu une redevance initiale de 140 000 \$ et des redevances optionnelles de 60 000 \$ de chaque franchisé, et elle perçoit des redevances périodiques.

Dans le projet d'états financiers, les produits tirés des redevances de franchisage incluent les redevances initiales, les redevances optionnelles et les redevances périodiques versées par les franchisés.

Chacune de ces sources de produits et le traitement comptable qui s'y applique sont analysés ci-après.

Redevance initiale de 140 000 \$

Voici ce qu'indique la NOC-2, « Redevances de franchisage » :

5 Le produit tiré de la redevance initiale relative à la vente d'une franchise individuelle ou d'une franchise régionale, avec une provision appropriée pour les créances irrécouvrables, doit être comptabilisé lorsque le franchiseur s'est acquitté de l'essentiel des obligations importantes liées à la création de la franchise. On considère que l'essentiel des obligations est rempli :

a) lorsque le franchiseur a fourni l'essentiel des services initiaux prévus par le contrat de franchisage ou offerts par le franchiseur dans le cours normal des affaires;

- b) *lorsque le franchiseur n'a plus ni l'obligation ni l'intention (en raison d'un contrat, de la pratique courante ou de la législation) de rembourser des fonds ou de remettre des dettes;*
- c) *et lorsqu'aucune autre condition importante dont dépend la création de la franchise demeure à remplir.*

En pratique, ces obligations ne seront habituellement pas remplies avant l'entrée en exploitation de la franchise. Les paragraphes 8 à 11 prévoient des exceptions aux exigences du présent paragraphe dans certaines circonstances.

Les produits tirés de la redevance initiale peuvent être comptabilisés à la date de l'ouverture du magasin, étant donné que la redevance donne un droit contractuel à plusieurs services, qui ont été fournis à cette date. De plus, après l'ouverture du magasin, FFTY n'a aucune obligation de remboursement (la redevance initiale n'étant pas remboursable), et aucune autre condition importante ne demeure à remplir. Puisque les deux magasins ont ouvert avant le 31 décembre 2020, FFTY pouvait comptabiliser la totalité des redevances initiales avant la clôture de l'exercice.

[Note à l'intention des correcteurs :

Voici ce qu'indique le chapitre 3400, « Produits », des NCECF :

- .04 Les produits provenant de la vente de biens ou de la prestation de services doivent être constatés lorsque les exigences relatives à l'exécution énoncées aux paragraphes 3400.05 et .06 sont satisfaites, pourvu qu'au moment de l'exécution le recouvrement final soit raisonnablement sûr.*
- .05 Dans le cas d'une opération portant sur la vente de biens, l'exécution doit être considérée comme achevée lorsque les conditions suivantes sont remplies :*
 - a) tous les risques et avantages importants inhérents à la propriété ont été transférés à l'acheteur du fait que tous les actes importants ont été exécutés, et le vendeur n'exerce plus sur les biens cédés un droit de gestion ou un contrôle effectif comparable à celui qui découle généralement du droit de propriété;*
 - b) la mesure de la contrepartie qui sera obtenue pour les biens vendus et l'estimation des rendus sont raisonnablement sûres.*

L'application du chapitre 3400, devrait mener les candidats à conclure que la totalité des redevances initiales peuvent être comptabilisées dans l'exercice clos le 31 décembre 2020, puisque l'exécution est achevée en totalité et que le recouvrement est raisonnablement sûr, ce qui cadre avec les indications de la NOC-2.]

Redevance de 60 000 \$ liée à des services optionnels

La NOC-2 ne traite pas explicitement des services optionnels que le franchiseur peut fournir au franchisé. Par conséquent, nous nous appuyons sur le chapitre 3400, « Produits », pour analyser ces redevances.

- .04 *Les produits provenant de la vente de biens ou de la prestation de services doivent être constatés lorsque les exigences relatives à l'exécution énoncées aux paragraphes 3400.05 et .06 sont satisfaites, pourvu qu'au moment de l'exécution le recouvrement final soit raisonnablement sûr.*
- .06 *Dans le cas de la prestation de services et des contrats à long terme, on doit utiliser soit la méthode de l'avancement des travaux, soit la méthode de l'achèvement des travaux, selon celle qui traduit le mieux la relation entre les produits et les travaux accomplis. L'exécution doit être considérée comme achevée lorsque la mesure de la contrepartie découlant de la prestation des services ou de l'exécution du contrat à long terme est raisonnablement sûre.*

Comme les services optionnels sont fournis durant les six mois qui suivent l'ouverture du magasin, les produits qui en sont tirés doivent être répartis sur cette période. Il n'y a aucune raison de croire que le franchisé ne payera pas les redevances au moment de l'exécution, ce qui fait que le recouvrement est raisonnablement sûr.

Par conséquent, les produits suivants doivent être comptabilisés pour la période close le 31 décembre 2020 :

- Franchisé n° 1 – magasin ouvert le 1^{er} novembre 2020 : $60\,000 \$ \times 2/6 = 20\,000 \$$
- Franchisé n° 2 – magasin ouvert le 1^{er} décembre 2020 : $60\,000 \$ \times 1/6 = 10\,000 \$$

Le montant total à comptabiliser en produits est de 30 000 \$, et le montant total à comptabiliser en produits reportés est de 90 000 \$ [(60 000 \$ – 20 000 \$) + (60 000 \$ – 10 000 \$) = 40 000 \$ + 50 000 \$].

Il faut donc passer l'écriture suivante pour corriger les montants comptabilisés au titre des redevances initiales :

Dt Redevances de franchisage	90 000 \$	
Ct Produits reportés		90 000 \$

Redevances périodiques

Selon le paragraphe 12 de la NOC-2 : « *Les redevances périodiques doivent être comptabilisées à titre de produit dans l'exercice au cours duquel les services correspondants sont rendus.* ». Les redevances périodiques, payées par les franchisés en contrepartie du droit d'utilisation de la marque FFTY, sont de 5 % des ventes brutes et sont actuellement comptabilisées quand les ventes sont comptabilisées par les franchisés. Les services sont donc rendus au fil du temps. Par conséquent, les redevances périodiques gagnées au 31 décembre 2020 ont été correctement constatées en produits.

[Note à l'intention des correcteurs : Le paragraphe 12 du chapitre 3400 indique ce qui suit : « Les produits résultant de l'utilisation de ressources par des tiers moyennant intérêts, redevances ou dividendes doivent être constatés lorsque la mesure et le recouvrement des

produits en cause sont raisonnablement sûrs. Les produits doivent être constatés selon les critères suivants : a) intérêts : en fonction du temps écoulé; b) redevances : à mesure qu'elles deviennent gagnées en vertu des modalités du contrat pertinent; c) dividendes : au moment où ils sont acquis au titulaire. »

L'application du chapitre 3400 devrait mener les candidats à conclure que les redevances gagnées au 31 décembre 2020 ont été correctement constatées en produits, ce qui cadre avec les indications de la NOC-2.]

Globalement, les écritures indiquées plus haut auront un effet négatif sur le bénéfice net de FFTY pour l'exercice clos le 31 décembre 2020. Toutefois, l'ajustement fait pour reporter des produits fera augmenter le bénéfice net de l'exercice suivant.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 2, le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable des produits tirés des redevances de franchisage.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable des produits tirés des redevances de franchisage.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de manière approfondie le traitement comptable des produits tirés des redevances de franchisage.

Occasion d'évaluation n° 3 (occasions d'évaluation communes)

Le candidat analyse le traitement comptable de l'opération de cession-bail.

Le candidat montre l'ÉTENDUE ou la PROFONDEUR de sa compétence en Information financière (modules communs).

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

- 6.2.1 *Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*
- 6.2.4 *Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*
- 6.3.1 *Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*
- 6.3.3 *Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables*
- 7.1.1 *Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité*
- 7.1.2 *Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise*

Le 1^{er} septembre 2020, FFTY a vendu un terrain et un bâtiment à Retail Property REIT pour 15 millions \$. La juste valeur de marché du terrain et du bâtiment était de 1,5 million \$ et de 13,5 millions \$, respectivement.

Il y a deux questions liées à cette opération :

1. De quel type de contrat de location s'agit-il et comment devrait-il être comptabilisé?
2. Selon le type de contrat, comment faut-il comptabiliser le gain sur la vente?

Dans le projet d'états financiers, les paiements faits en vertu du bail ont été inscrits dans les charges de loyer, et le montant total du gain lié à la cession a été constaté en produits.

Détermination du type de contrat de location

Selon les NCECF, un contrat de location doit être classé en tant que contrat de location-acquisition ou contrat de location-exploitation. Selon le chapitre 3065, « Contrats de location », pour être considéré comme un contrat de location-acquisition, le contrat doit remplir l'une des conditions ci-après :

.06 Du point de vue du preneur, on peut considérer que pratiquement tous les avantages et les risques inhérents à la propriété lui sont transférés lorsque, à la date d'entrée en vigueur du bail, au moins l'une des conditions suivantes est remplie :

- a) Il est pratiquement assuré que le preneur accédera à la propriété du bien au terme de la durée du bail. Cette condition se trouve remplie lorsque le bail prévoit que la propriété du bien loué sera cédée au preneur au terme de la durée du bail ou lorsqu'il contient une option d'achat à prix de faveur.*

Rien n'indique qu'il y aura transfert de propriété au terme de la durée du contrat de location ou que celui-ci contient une option d'achat à prix de faveur; par conséquent, cette condition n'est pas remplie.

- b) La durée du bail est telle que le preneur jouira de pratiquement tous les avantages économiques que l'on prévoit pouvoir tirer de l'utilisation du bien. Même si la durée du bail n'est pas égale, en termes d'années, à la durée économique du bien loué, on s'attend normalement à ce que le preneur retire pratiquement tous les avantages économiques que peut procurer l'utilisation du bien lorsque le bail couvre une proportion*

considérable (habituellement 75 % ou plus) de la durée économique du bien. On peut supposer en effet qu'un matériel moderne, doté des derniers perfectionnements technologiques et à l'état neuf est plus efficace qu'un matériel usé et de conception plus ancienne.

Le contrat de location a une durée de 20 ans, et la durée de vie économique résiduelle du bâtiment est de 25 ans. La durée du contrat de location couvre 80 % (20/25) de la durée économique du bâtiment, ce qui est supérieur à 75 %. Cette condition est donc remplie.

c) Le bailleur est assuré, aux termes du bail, de récupérer le capital investi dans le bien loué et de gagner un rendement sur cet investissement. Cette condition est remplie si, au début de la durée du bail, la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail, abstraction faite de la partie de ces paiements qui a trait aux frais accessoires, représente la quasi-totalité (habituellement 90 % ou plus) de la juste valeur du bien loué à la date d'entrée en vigueur du bail. Pour déterminer la valeur actualisée, le preneur utilise comme taux d'actualisation son taux d'intérêt marginal ou, s'il le connaît et s'il est inférieur au taux d'intérêt marginal, le taux d'intérêt implicite du bail.

Si l'on se fonde sur le taux d'emprunt marginal de FFTY, la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail est de 13 958 077 \$, ce qui représente 93 % de la juste valeur (13 958 077 \$ ÷ 15 000 000 \$). Cette condition est remplie.

Pour que le contrat soit considéré comme un contrat de location-acquisition, il devait satisfaire à au moins une des conditions ci-dessus. Puisque deux des trois conditions sont remplies, il s'agit d'un contrat de location-acquisition.

Comptabilisation du contrat de location-acquisition

Le contrat de location-acquisition porte sur un terrain et un bâtiment. Il faut donc se reporter aux indications des paragraphes 71 et 72 du chapitre 3065 pour déterminer si le terrain et le bâtiment doivent être pris en compte séparément aux fins du classement à l'actif :

.71 Si un bail portant sur un terrain bâti ne prévoit pas que le titre de propriété passera au preneur et ne comporte pas d'option d'achat à prix de faveur, et si la juste valeur du terrain à la date d'entrée en vigueur du bail est négligeable par rapport à la juste valeur totale de la propriété louée, le terrain et le bâtiment sont considérés comme une seule unité aux fins de classement du bail. La durée économique du bâtiment est réputée être la durée économique de l'unité.

.72 Si un bail portant sur un terrain bâti ne prévoit pas que le titre de propriété passera au preneur et ne comporte pas d'option d'achat à prix de faveur et si la juste valeur du terrain à la date d'entrée en vigueur du bail est importante par rapport à la juste valeur totale de la propriété louée, le terrain et le bâtiment sont pris en compte séparément. Les paiements minimums exigibles en vertu du bail sont répartis entre le terrain et le bâtiment en proportion de leur juste valeur respective, tant par le bailleur que par le preneur. Les deux parties traitent la fraction du bail relative au terrain comme un contrat de location-exploitation.

Le terrain représente 10 % (1,5 million \$ ÷ 15 millions \$) de la juste valeur totale de la propriété louée. On peut donc conclure que la valeur du terrain n'est pas importante et que, par conséquent, le terrain et le bâtiment n'ont pas à être pris en compte séparément.

Selon le paragraphe 17 du chapitre 3065 : « *La valeur capitalisée d'un bien amortissable loué en vertu d'un contrat de location-acquisition doit être amortie sur la durée d'utilisation prévue pour le bien, selon une formule compatible avec les pratiques du preneur en matière d'amortissement pour les immobilisations de même nature (voir le chapitre 3061, IMMOBILISATIONS CORPORELLES). Si le bail comporte des dispositions d'accession à la propriété ou contient une option d'achat à prix de faveur, la période d'amortissement doit être la durée économique du bien. Sinon, on doit amortir le bien sur la durée du bail.* » Comme il n'y a pas de transfert du titre de propriété au terme de la durée du contrat de location ni d'option d'achat à prix de faveur, l'actif doit être amorti sur la durée du contrat de location (240 mois).

Par conséquent, au 31 décembre 2020, un bien loué doit être comptabilité comme suit :

Valeur du bien loué au 1 ^{er} septembre 2020	13 958 077 \$
Moins : amortissement pour la période allant du 1 ^{er} septembre au 31 décembre (13 958 077 \$ × 4 / 240 mois)	<u>(232 635)</u>
Valeur nette comptable au 31 décembre 2020	<u>13 725 442 \$</u>

Selon le paragraphe 18 du chapitre 3065 : « *L'obligation prise en charge en vertu d'un contrat de location-acquisition peut être comparée à un emprunt. Les paiements faits en vertu du bail doivent être imputés en diminution de l'obligation et aux comptes des intérêts débiteurs et des frais accessoires. Les intérêts débiteurs sont déterminés en appliquant au solde de l'obligation le taux d'actualisation utilisé lors du calcul de la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail.* » Par conséquent, l'obligation découlant du contrat de location est amortie sur la durée du contrat, au taux d'intérêt mensuel de 0,5 % (taux annuel de 6 %).

L'obligation découlant du contrat de location se présente comme suit :

	Paiement faits en vertu du bail	Intérêts de 0,5 %	Solde
1 ^{er} sept.			13 958 077 \$
30 sept.	100 000 \$	69 790 \$	13 927 867 \$
31 oct.	100 000	69 639	13 897 506 \$
30 nov.	100 000	69 488	13 866 994 \$
31 déc.	100 000	69 335	13 836 329 \$
Total	400 000 \$	278 252 \$	

Il faut donc passer l'écriture de correction suivante :

Dt Bien loué	13 958 077 \$	
Dt Amortissement	232 635 \$	
Dt Charge d'intérêts	278 252 \$	
Ct Loyers		400 000 \$
Ct Obligation découlant du contrat de location		13 836 329 \$
Ct Amortissement cumulé – bien loué		232 635 \$

Cette écriture permet de contrepasser la charge de loyers et de comptabiliser correctement le bien loué, l'obligation découlant du contrat de location et les charges d'amortissement et d'intérêts connexes pour 2020.

Traitement du gain sur la vente

Selon le paragraphe 65 du chapitre 3065, « [...] lorsque le bail établi lors d'une cession-bail est considéré comme un contrat de location-acquisition, tout gain ou perte résultant de la vente doit être reporté et amorti au rythme de l'amortissement du bien loué sauf si le bail ne porte que sur des terrains, auquel cas le gain ou la perte doit être amorti selon la méthode linéaire sur la durée du bail ». En l'occurrence, le gain de 4 millions \$ doit être reporté et amorti au rythme de l'amortissement du bien loué.

Puisque le bien loué est amorti de façon linéaire sur la durée du contrat de location, soit 240 mois, le gain sur la vente doit être amorti de la même manière.

Le gain sur la vente de la propriété est calculé comme suit :

Produit de la vente	15 000 000 \$
Moins : valeur nette comptable du terrain	(1 400 000)
Moins : valeur nette comptable du bâtiment	(9 600 000)
	<hr/>
Gain sur la vente	4 000 000 \$
	<hr/>

Le solde du gain reporté est calculé de la manière suivante :

Gain reporté initial	4 000 000 \$
Amortissement (4 000 000 × 4/240)	(66 667)
	<hr/>
Solde au 31 décembre 2020	3 933 333 \$
	<hr/>

Il faut donc passer l'écriture de correction suivante :

Dt Gain sur la vente	3 933 333 \$	
		Ct Gain reporté sur la vente
		3 933 333 \$

La contrepassation du gain fera grandement diminuer le bénéfice net de l'exercice considéré, mais fera augmenter de 66 667 \$ le bénéfice net des exercices suivants, à mesure que le gain reporté sera comptabilisé en résultat.

La contrepassation de la charge de loyers de 400 000 \$ fera augmenter le bénéfice net, mais cet effet sera annulé par les nouvelles charges d'intérêts et d'amortissement enregistrées. En fait, pour l'exercice considéré, le total de la charge d'intérêts et de la charge d'amortissement ajoutées est supérieur à la charge de loyers retirée; toutefois, les intérêts diminueront au fil du temps, et le total des charges d'intérêt et d'amortissement finira par être inférieur à la charge de loyers.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 3, le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minime – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable de l'opération de cession-bail.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable de l'opération de cession-bail.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de manière approfondie le traitement comptable de l'opération de cession-bail.

Occasion d'évaluation n° 4 (occasions d'évaluation communes)

Le candidat analyse le traitement comptable de l'opération non monétaire.

Le candidat montre l'ÉTENDUE ou la PROFONDEUR de sa compétence en Information financière (modules communs).

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
1.2.3	Évaluer le traitement des opérations non courantes	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

FFTY a fourni des plats fraîchement cuisinés en échange de services de conception de site Web. Comme il s'agit d'une opération non monétaire, le chapitre 3831, « Opérations non monétaires », s'applique :

.06 L'entité doit évaluer un actif échangé ou transféré dans le cadre d'une opération non monétaire sur la base soit de la juste valeur de l'actif cédé, soit de la juste valeur de l'actif reçu, en retenant la juste valeur dont l'évaluation est la plus fiable, sauf dans les cas suivants :

- a) l'opération ne présente aucune substance commerciale;*
- b) l'opération représente l'échange d'un bien détenu en vue de la vente dans le cours normal des affaires contre un bien qui sera vendu dans la même branche d'activité, afin de faciliter les ventes à des clients autres que les parties prenant part à l'échange;*
- c) ni la juste valeur de l'actif reçu, ni la juste valeur de l'actif cédé ne peut être évaluée de façon fiable;*
- d) l'opération est un transfert non monétaire et non réciproque au profit des propriétaires auquel s'applique le paragraphe 3831.14.*

.11 Une opération non monétaire présente une substance commerciale lorsque la variation attendue des flux de trésorerie futurs de l'entité, du fait de cette opération, est significative. La variation attendue des flux de trésorerie futurs de l'entité est significative dans l'un ou l'autre des cas suivants :

- a) *la configuration des flux de trésorerie futurs rattachés à l'actif reçu diffère de façon significative de la configuration des flux de trésorerie rattachés à l'actif cédé (voir le paragraphe 3831.12);*
- b) *la valeur spécifique à l'entité de l'actif reçu diffère de la valeur spécifique à l'entité de l'actif cédé, et la différence est significative par rapport à la juste valeur des actifs échangés.*

Il faut d'abord déterminer s'il s'agit d'une opération sans substance commerciale (critère d'exception a)). La configuration des flux de trésorerie rattachés au site Web de FFTY (sorties de trésorerie futures liées à l'hébergement et à la maintenance du site Web, entrées de trésorerie futures attribuables aux clients additionnels qu'attirera le site Web, etc.) diffère de la configuration des flux de trésorerie rattachés aux plats fraîchement cuisinés (produits et charges qui auraient découlé de la vente de ces plats). L'échéancier des flux de trésorerie diffère également, car les plats fraîchement cuisinés génèrent des flux de trésorerie à court terme tandis que le site Web génère des flux de trésorerie à long terme. La différence entre la valeur spécifique à l'entité des deux éléments (la manière dont FFTY s'attend à utiliser les éléments) n'est pas significative, car elle n'est que d'environ 7 % $[(310\ 000 \$ - 290\ 000 \$) / 290\ 000 \$]$. Toutefois, comme seulement une des conditions ci-dessus doit être remplie pour que la variation attendue des flux de trésorerie soit considérée comme significative, l'échange a une substance commerciale.

De plus, FFTY n'a pas échangé un bien contre un autre bien devant être vendu dans la même branche d'activité, car FFTY ne vend pas de services de conception de site Web. Par conséquent, le critère b) n'est pas rempli. Par ailleurs, comme la juste valeur des services de conception de site Web et celle des plats fraîchement cuisinés peuvent être évaluées de façon fiable, le critère c) n'est pas rempli. Enfin, l'opération n'est pas un transfert au profit des propriétaires, si bien que le critère d) n'est pas rempli non plus. Puisqu'aucune des exceptions prévues au paragraphe 6 ne s'applique, il faut comptabiliser l'actif à la juste valeur de l'actif cédé ou à la juste valeur de l'actif reçu, en retenant celle dont l'évaluation est la plus fiable. Étant donné que FFTY connaît le prix exact auquel les plats fraîchement cuisinés auraient été vendus et que la valeur des services fournis par DWI n'est qu'une estimation, l'opération doit être évaluée à 290 000 \$, plutôt qu'à 310 000 \$.

L'écriture suivante est nécessaire pour corriger le montant comptabilisé au titre de l'opération non monétaire :

Dt Ventes	20 000 \$	
Ct Frais de vente et de marketing		20 000 \$

Cette écriture n'aura aucune incidence sur le bénéfice net, puisque l'enregistrement touchant les charges annule l'enregistrement touchant les produits.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4, le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable de l'opération non monétaire.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable de l'opération non monétaire.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de manière approfondie le traitement comptable de l'opération non monétaire.

Occasion d'évaluation n° 5 (occasions d'évaluation communes)

Le candidat détermine le seuil de rentabilité en nombre de bouteilles vendues pour le projet de vente de vins biologiques.

Le candidat montre l'ÉTENDUE ou la PROFONDEUR de sa compétence en Comptabilité de gestion (modules communs).

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
3.5.1	Effectuer une analyse de sensibilité	A
3.5.2	Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

La société envisage d'exploiter des boutiques de vins biologiques. La direction veut savoir combien de bouteilles FFTY doit vendre par semaine pour atteindre le seuil de rentabilité.

Coûts non pertinents

L'analyse du seuil de rentabilité ne doit tenir compte que des coûts qui sont directement attribuables aux boutiques de vins biologiques et doit exclure les coûts qui seraient engagés même si le projet n'allait pas de l'avant.

Les coûts non pertinents suivants ont été exclus du calcul du seuil de rentabilité :

1. Le coût du sondage est un coût irrécupérable, car cette dépense a déjà été engagée.
2. Les salaires du personnel administratif actuel ne représentent pas des coûts additionnels; ces coûts seraient engagés que FFTY vende des vins biologiques ou non.
3. Les frais d'occupation des magasins de FFTY ne sont pas pertinents, car ils seraient engagés que les boutiques ouvrent ou non.

Coûts fixes par paliers

Les coûts d'entreposage sont des coûts fixes par paliers, c'est-à-dire que si le volume est inférieur à 200 000 bouteilles, ces coûts s'établiront à 300 000 \$, et si le volume est supérieur à 200 000 bouteilles, ces coûts seront de 400 000 \$. Puisque le seuil de rentabilité est supérieur à 200 000 bouteilles, nous avons utilisé le palier supérieur des coûts d'entreposage comme coût fixe aux fins du calcul.

Comme le volume de vente et les coûts directs sont différents selon le prix, nous avons calculé le prix de vente moyen pondéré.

Prix de vente par bouteille		15,00 \$		25,00 \$
Coût direct des vins en pourcentage		65 %		60 %
Coût direct des vins en dollars		9,75 \$		15,00 \$
Profit net par bouteille avant les coûts variables communs		5,25 \$		10,00 \$
Pourcentage des ventes attendu		40 %		60 %
Prix net pondéré, par bouteille		2,10 \$		6,00 \$
Prix net moyen pondéré, par bouteille			8,10 \$	
Autres coûts variables par bouteille				
Transport et distribution (19,80 \$/12 = 1,65 \$ par bouteille)			(1,65)	
Marge sur coûts variables par fromage biologique vendu			0,75	
Marge sur coûts variables par bouteille			<u>7,20 \$</u>	
Coûts fixes				
o Main-d'œuvre pour exploiter et gérer la boutique (450 000 \$ - 40 000 \$)			410 000 \$	
o Charge d'amortissement annuelle des nouvelles tablettes			300 000	
o Publicités dans les médias papier et électroniques			280 000	
o Fournitures			180 000	
o Coûts d'entreposage			400 000	
		Total des coûts fixes	<u>1 570 000 \$</u>	
		Seuil de rentabilité en bouteilles	218 056	
		Nombre de bouteilles à vendre par semaine	4 193	

Si l'on suppose que la composition des ventes est exacte, 4 193 bouteilles devront être vendues par semaine pour que le projet de vente de vins biologiques atteigne le seuil de rentabilité.

Toutefois, l'une ou l'autre des situations suivantes ferait changer le seuil de rentabilité :

- Changement du pourcentage des ventes de chacun des deux types de bouteilles. Par exemple, si le pourcentage des ventes de bouteilles à 15 \$ augmente, il faudra vendre plus de bouteilles. À l'inverse, si le pourcentage des ventes de bouteilles à 25 \$ augmente, le volume nécessaire sera moindre, puisque le profit net par unité est plus élevé pour ces bouteilles avant la prise en compte des coûts variables communs.
- Ventes de fromage ne correspondant pas aux prévisions.
- Coûts d'entreposage, qui sont fixes par paliers, limités à 300 000 \$ en raison d'un volume requis inférieur à 200 000 bouteilles. Ce serait le cas, par exemple, si 100 % des ventes étaient tirées des bouteilles à 25 \$, ce qui est peu probable.
- Coût de renonciation lié à l'utilisation de l'espace pour installer la boutique de vin supérieur au chiffre de 25 000 \$ fourni. Par exemple, FFTY pourrait renoncer à des ventes qu'elle aurait générées si l'espace était utilisé par un autre service ou pour la vente d'autres articles. Il faudrait obtenir des renseignements additionnels pour déterminer ce coût.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5, le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le nombre de bouteilles à vendre pour que le projet de vente de vins biologiques atteigne le seuil de rentabilité.

Compétent – Le candidat effectue un calcul raisonnable du nombre de bouteilles à vendre pour que le projet de vente de vins biologiques atteigne le seuil de rentabilité.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé du nombre de bouteilles à vendre pour que le projet de vente de vins biologiques atteigne le seuil de rentabilité, et tient compte de facteurs qui pourraient influencer sur ce seuil.

Occasion d'évaluation n° 6 (occasions d'évaluation communes)

Le candidat analyse les données contenues dans le sommaire fourni et recommande des façons d'améliorer le bénéfice d'exploitation de FFTY. Le candidat relève également la fiabilité douteuse et/ou les lacunes de l'information fournie.

Le candidat montre l'ÉTENDUE ou la PROFONDEUR de sa compétence en Comptabilité de gestion (modules communs).

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
3.2.1	Élaborer ou évaluer les données et les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions	A
3.3.4	Recommander des améliorations de la gestion des coûts dans l'ensemble de l'entité	B
3.5.2	Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

1.3.2 Reconnaître les partis pris, les incertitudes et les situations ambiguës dans l'information et les hypothèses fournies pour la réalisation des travaux requis

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

Recommandations pour améliorer la rentabilité

Jim a rassemblé des données et résumé certaines informations financières clés. Sur la base des informations fournies, il est possible de formuler certaines indications et recommandations.

Rentabilité des aliments périssables

Pendant la majeure partie de l'année, les aliments périssables génèrent une marge brute raisonnable (environ 40 %, d'après les ratios de marge brute annuels fournis). Ceux-ci semblent toutefois être vendus à perte en hiver (de décembre à février), puisque le coût des marchandises vendues est alors plus élevé que les ventes de ces aliments. FFTY tente de maintenir ses prix à un niveau stable tout au long de l'année. Or, tout porte à croire que le coût des aliments périssables augmente en hiver : il est peut-être alors plus difficile de se procurer des aliments périssables biologiques, ce qui fait augmenter les coûts, et le prix de vente n'est pas ajusté pour couvrir cette hausse. Puisque les clients de FFTY sont prêts à payer plus cher pour obtenir des aliments produits localement (et, semblent donc être moins sensibles aux variations de prix que d'autres clients), FFTY devrait majorer le prix des aliments périssables en hiver afin de maintenir la même marge que le reste de l'année.

Transfert des ventes d'aliments non périssables vers les aliments périssables

Il semble y avoir une augmentation des ventes d'aliments périssables en été (de juillet à septembre) et une diminution des ventes d'aliments non périssables durant la même période. Comme FFTY tente de maintenir ses prix stables, cette hausse des ventes d'aliments périssables est probablement attribuable à une augmentation du volume de vente. Cette explication est plausible, les clients remplaçant vraisemblablement une partie de leurs achats d'aliments non périssables par des achats d'aliments périssables durant l'été (p. ex., achat de pêches fraîches au lieu de pêches en conserve). FFTY pourrait tenter de maintenir ses ventes d'aliments non périssables à un niveau élevé durant l'été en offrant de petits rabais sur certains de ces aliments qui sont de bons compléments aux aliments périssables. Par exemple, pour encourager l'achat d'aliments non périssables en été, FFTY pourrait offrir un rabais sur la vinaigrette aux clients qui achètent de la laitue ou des épinards. Elle pourrait aussi offrir un rabais sur les aliments non périssables en général.

Ventes de plats fraîchement cuisinés, chauds et froids

Les ventes de plats fraîchement cuisinés diminuent en été, ce qui pourrait être attribuable au fait que, durant cette période, les clients ne sont pas en ville ou qu'ils ont plus de temps pour cuisiner ou plus envie de le faire. Contrairement à certains de ses concurrents, FFTY n'offre pas à ses clients une aire où ils peuvent s'asseoir pour consommer les aliments achetés en magasin. La direction de FFTY devrait envisager de le faire, car cela pourrait contribuer à faire augmenter les ventes en été, car certains clients (par exemple ceux se présentant aux heures du dîner et du souper) pourraient acheter des plats fraîchement cuisinés pour les consommer chez FFTY.

Charges relatives aux plats fraîchement cuisinés, chauds et froids

Les charges relatives aux plats fraîchement cuisinés sont assez stables tout au long de l'année. Or, il y a plusieurs mois où les ventes de ces plats ne couvrent pas les coûts. Ces plats représentent aussi le segment qui génère le plus de rejets. Il semble qu'une quantité excédentaire de plats est préparée. L'aménagement dans chaque magasin d'une aire où les clients pourraient s'asseoir serait susceptible de contribuer à réduire les rejets, si bien que les quantités actuelles s'avèreraient alors peut-être appropriées. Si aucune aire n'est aménagée, FFTY devrait envisager de faire un suivi pour savoir quels plats sont souvent jetés, afin d'en préparer une moins grande quantité. De plus, une analyse plus poussée des données pourrait permettre à FFTY de déterminer quels plats sont populaires selon le jour de la semaine, et d'ainsi améliorer la planification, afin de préparer les bons plats, en quantité appropriée et au bon moment. FFTY pourrait aussi envisager d'offrir, quelques heures avant la fermeture du magasin, des rabais sur les plats cuisinés invendus pour inciter les clients à les acheter et ainsi ne pas avoir à les jeter.

Combinaison de produits

Les aliments périssables représentent la plus grande part des ventes, mais génèrent le ratio de marge brute le plus faible parmi les trois segments de produits. À l'inverse, les plats fraîchement cuisinés représentent la plus petite part des ventes, mais génèrent le ratio de marge brute le plus élevé. FFTY gagnerait soit a) à déplacer les dépenses des clients en aliments périssables vers les plats fraîchement cuisinés, peut-être en offrant aux clients des coupons-rabais sur les aliments périssables lorsqu'ils achètent aussi des plats fraîchement préparés; soit b) à hausser la marge brute des aliments périssables, peut-être en augmentant le prix des fruits et légumes, surtout en été comme il en a été question précédemment, ou en négociant des remises sur quantité en été.

Fiabilité ou lacunes de l'information fournie

Les recommandations précédentes sont uniquement fondées sur l'information fournie. Toutefois, il est possible que les données utilisées pour préparer le sommaire ne soient pas totalement fiables. Des données additionnelles sont nécessaires à l'interprétation de l'information fournie :

- Jim a utilisé des données financières de 2019, mais pas de 2020. Certains changements survenus en 2020, comme la croissance de la société et les nouveaux franchisés, pourraient rendre les données de 2019 non représentatives de 2020 ou des années à venir. L'utilisation de données plus récentes pourrait améliorer l'analyse. Le fait que les informations financières de 2020 n'ont pas été auditées n'est pas trop préoccupant, car l'analyse devrait reposer sur des données tirées des opérations quotidiennes, et ne pas tenir compte des ajustements

comptables. Dans l'idéal, il faudrait utiliser et comparer les données de 2019 et de 2020, ce qui permettrait de déceler des tendances, d'isoler les changements survenus en 2020, etc.

- Jim a fourni des informations sur les rejets, mais elles ne semblent pas être fiables. Jim a fait remarquer que, lorsqu'il a visité un magasin, les employés ne faisaient aucun suivi des rejets. L'existence de la feuille de calcul signifie vraisemblablement qu'au moins certains employés inscrivent les rejets, mais les informations qui figurent sur celle-ci semblent incomplètes. La fiabilité des données est également sujette à caution, car il se peut que tous les employés ne suivent pas la politique sur le suivi des rejets, si bien que les données des rayons qui remplissent systématiquement la feuille de calcul seraient surreprésentées. Si l'on veut pouvoir utiliser les données, Jim devrait au moins s'entretenir avec les employés et déterminer quels employés et quels magasins utilisent la feuille de calcul, pour que l'information puisse être bien comprise. De plus, pour que l'information puisse être utilisée dans l'avenir, FFTY devrait faire respecter de manière plus stricte sa politique sur le suivi des rejets. Par exemple, les gérants de magasin pourraient passer en revue la feuille de calcul chaque jour pour s'assurer que des données y ont été entrées. Des solutions technologiques, comme des numériseurs à main ou des tablettes permettant aux employés de mettre à jour l'information instantanément, pourraient être un investissement utile pour assurer un suivi.
- Jim n'utilise que deux sources de données : le système comptable et la feuille de calcul sur les rejets. Il devrait chercher d'autres sources d'information. Par exemple, le système point de vente pourrait fournir des informations utiles, comme les produits et les marques les plus populaires, et le moment où les produits sont achetés (notamment l'existence ou non d'une corrélation entre les achats et les promotions et rabais offerts). Ces informations seraient utiles à FFTY pour établir ses plans d'exploitation.
- Jim n'a eu recours qu'à des sources internes d'information. Bien que les informations internes soient importantes, le recours à des sources externes, comme des statistiques sectorielles, est utile pour l'interprétation des résultats. Malgré son caractère unique, FFTY a tout de même des concurrents semblables. Même si les statistiques sectorielles ne sont pas directement comparables à celles de FFTY, il est possible de les utiliser pour comprendre si FFTY prend de bonnes décisions. Par exemple, la stratégie de FFTY consistant à maintenir ses prix à un niveau stable tout au long de l'année cadre-t-elle ou non avec la manière de faire de ses concurrents? La réponse contribuera à orienter les décisions d'exploitation futures.

Dans l'ensemble, des améliorations pourraient être apportées aux données utilisées, ce qui améliorerait l'analyse et l'éclairage que FFTY pourra obtenir.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6, le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat formule des recommandations qui cadrent avec les informations fournies ou analyse quelques problèmes de fiabilité et/ou lacunes des informations fournies.

Compétent – Le candidat formule plusieurs recommandations qui cadrent avec les informations fournies ou analyse plusieurs problèmes de fiabilité et/ou lacunes des informations fournies.

Compétent avec distinction – Le candidat formule de nombreuses recommandations qui cadrent avec les informations fournies et analyse de nombreux problèmes de fiabilité et/ou lacunes des informations fournies.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN CERTIFICATION
FARM FRESH TO YOU INC. (FFTY)**

À : Shelley Winters
De : CPA
Objet : Demandes liées aux travaux d'audit et de certification

Pour les occasions d'évaluation n^{os} 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au guide de correction des occasions d'évaluation communes.

Occasion d'évaluation n^o 7

Le candidat effectue une évaluation des risques en vue de l'audit de 2020.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA (2020) – Compétences techniques		Modules communs	O3 CERT
4.3.5	Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

2.2.1 Participer à l'identification et à la surveillance des risques dans ses champs de responsabilité

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

Vous m'avez demandé de préparer un plan d'audit, ce qui inclut une évaluation des risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers.

Les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers sont notamment les suivants :

- Scott a mentionné que FFTY souhaite maximiser le bénéfice net là où c'est possible, ce qui accroît les risques. En effet, les propriétaires semblent être très motivés à présenter une bonne performance financière et pourraient manipuler les états financiers pour arriver à leurs fins.
- Michelle a embauché des employés supplémentaires au service de comptabilité, ce qui accroît les risques. En effet, il se peut que ces nouveaux employés ne connaissent pas bien les processus de FFTY et qu'ils soient, par conséquent, plus susceptibles de commettre des erreurs que les employés ayant plus d'ancienneté.
- Le Conseil d'administration s'est rencontré une seule fois l'an dernier pour approuver les états financiers audités, ce qui accroît les risques, car le niveau de surveillance exercée pourrait être insuffisant pour permettre de détecter les erreurs dans les états financiers.
- Plusieurs nouvelles opérations sont survenues durant l'exercice (participation dans LOB, produits tirés des redevances de franchisage, opération de cession-bail et opération non monétaire), et quelques erreurs ont été décelées dans le projet d'états financiers. Cette situation accroît le risque qu'il existe des opérations complexes que le personnel ne sait pas comment comptabiliser, ainsi que d'autres erreurs dont nous n'avons pas connaissance.
- FFTY a récemment modifié son modèle de génération des produits, pour y inclure le franchisage, et elle envisage d'élargir ce modèle dans les années à venir. Ce changement accroît les risques, car il est probable que FFTY ait mis en place de nouveaux processus pour lesquels les contrôles sont inadéquats, et que des erreurs en aient résulté.
- FFTY souhaite prendre de l'expansion par le franchisage. Pour attirer de futurs franchisés, la société doit présenter de solides bénéfices. Les risques s'en trouvent accrus, puisque la direction pourrait être incitée à manipuler les résultats financiers.
- FFTY présente un montant important de dette dans son bilan et un levier financier élevé, ce qui accroît les risques. En effet, la direction pourrait avoir intérêt, lorsque FFTY doit obtenir du financement additionnel ou remplacer le financement existant, à choisir des méthodes et des traitements comptables qui améliorent la performance financière de l'entreprise.
- Des déficiences du contrôle ont été décelées relativement à la paie (erreurs dans le rapport de paie) et aux produits (caisses en libre-service). Cette situation fait croître le risque qu'il existe d'autres déficiences du contrôle dont l'effet sur les états financiers pris dans leur ensemble serait généralisé. Les contrôles en place pour déceler les erreurs relatives à la paie et aux produits pourraient aussi être insuffisants.
- FFTY mène ses activités dans un environnement où les vols sont courants, ce qui accroît les risques de fraude. Il a été mentionné que les écarts touchant les stocks concernent plus particulièrement certains articles, ce qui pourrait constituer un indice de vols. Le risque d'erreur s'en trouve accru, car il est possible que les contrôles actuels (p. ex., le suivi des pertes, dont il question ailleurs dans une autre partie de notre rapport) ne permettent pas de détecter les vols et qu'il en résulte des erreurs dans les états financiers.
- Scott et Antonia sont les seuls actionnaires de FFTY depuis longtemps. Ils participent activement à la gestion des activités de la société et ils rencontrent régulièrement les autres membres du comité de gestion pour passer en revue les états financiers réels et prévisionnels. Le risque s'en trouve réduit, car il est probable qu'ils décèlent les erreurs dans les états financiers.

- Les activités de FFTY sont relativement simples et ses opérations courantes sont routinières. Le risque d'erreur s'en trouve réduit, puisque les employés sont probablement capables de comptabiliser correctement les opérations courantes.

Compte tenu des facteurs de risque relevés, le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble est évalué à un niveau élevé. Dans le cadre de notre audit, nous devons répondre aux risques relevés dans notre évaluation.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une évaluation des risques.

Compétent – Le candidat effectue une évaluation des risques, et il formule une conclusion quant au risque global d'anomalies significatives ou mentionne le fait que l'auditeur aura à répondre aux risques identifiés.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie des risques, et il formule une conclusion quant au risque global d'anomalies significatives ou mentionne le fait que l'auditeur aura à répondre aux risques identifiés.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat traite de la stratégie d'audit et du seuil de signification pour l'audit de 2020.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O3 CERT
4.3.4	Évaluer le seuil de signification pour le projet ou la mission de certification	B	A
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

2.2.1 Participer à l'identification et à la surveillance des risques dans ses champs de responsabilité

2.2.2 Reconnaître l'importance des contrôles internes dans ses champs de responsabilité

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

La planification de l'audit inclut la détermination de la stratégie d'audit et du seuil de signification.

Stratégie d'audit

Il y a plusieurs facteurs à prendre en compte dans le choix de la stratégie d'audit. En tant que détaillant en alimentation, FFTY enregistre un volume élevé d'opérations routinières de faible valeur tout au long de l'année. Dans l'ensemble, cet état de fait signifie qu'il faudrait avoir recours à une stratégie mixte, si possible, pour réduire le nombre de procédures de corroboration requises. Nous devrions identifier les contrôles relatifs aux principaux cycles d'affaires, comme les ventes et les achats, puis évaluer si ces contrôles sont conçus et mis en œuvre de manière appropriée. Dans l'affirmative, nous devrions envisager de les tester. S'il s'avère que les contrôles sont efficaces, nous pourrions réduire nos procédures de corroboration dans les secteurs visés.

Puisque les systèmes de paiement dépendent beaucoup des contrôles informatiques, si nous prévoyons de nous appuyer sur les contrôles relatifs aux produits, au coût des ventes et aux stocks, nous devons aussi tester l'efficacité des contrôles informatiques généraux et des contrôles des applications informatiques dans ces systèmes. Par exemple, nous devons examiner les contrôles des bases de données (prix des produits et quantités) et de la programmation (pour vérifier que personne ne modifie la programmation).

Il y a des secteurs où les contrôles ne sont peut-être pas efficaces. Nous devrions nous entretenir avec la direction des erreurs décelées dans le récapitulatif des salaires d'un des magasins et évaluer si les déficiences du contrôle de la paie ne concernent que ce magasin. Nous saurons si nous serons en mesure de tester l'efficacité des contrôles de la paie des autres magasins après en avoir évalué la conception et la mise en œuvre. Il est possible que les défaillances des contrôles soient isolées, auquel cas il serait possible de se fier aux contrôles de la paie des autres magasins. Des procédures de corroboration additionnelles devront néanmoins être mises en œuvre à l'égard du magasin où il y a des problèmes de paie.

De plus, l'ajout de franchises durant l'exercice a accru le risque lié au contrôle, puisque le modèle de franchisage a probablement entraîné la mise en place de nouveaux processus. Nous devrions identifier et évaluer la conception et la mise en œuvre des nouveaux contrôles pour déterminer s'il vaut la peine d'en tester l'efficacité afin de, peut-être, pouvoir réduire les procédures de corroboration à mettre en œuvre à l'égard des activités de franchisage.

L'installation de caisses en libre-service est un autre secteur où nous devons évaluer la conception et la mise en œuvre des contrôles, y compris les contrôles informatiques, puis décider s'il serait judicieux de tester l'efficacité de leur fonctionnement. Toutefois, compte tenu des déficiences des contrôles qui ont été décelées (voir plus loin), nous ne pouvons probablement pas nous fier aux contrôles relatifs aux produits comptabilisés par le système des caisses en libre-service, et nous ne serons donc pas en mesure de réduire les procédures de corroboration dans ce secteur.

Par conséquent, même s'il est probable que nous adoptons une stratégie mixte dans l'ensemble, il pourrait être nécessaire d'avoir recours à une stratégie davantage corroborative dans les secteurs où les contrôles sont inefficaces.

Seuil de signification

Utilisateurs des états financiers

- FFTY a commencé à accorder des contrats de franchisage, et deux franchises ont été ouvertes en 2020. De plus, FFTY remet aux franchisés potentiels un document d'information auquel sont annexés ses états financiers audités. Par conséquent, les franchisés potentiels utiliseront les états financiers et s'intéresseront à la rentabilité de FFTY.
- La Banque MG, la banque actuelle de FFTY, utilisera les états financiers audités. Elle s'intéressera à la capacité de FFTY de rembourser sa dette (donc, à ses flux de trésorerie) et à la valeur des actifs que FFTY pourrait avoir affectés en garantie.
- Scott et Antonia, les propriétaires de la société, s'intéressent à la rentabilité de FFTY.
- Le Conseil d'administration et la direction utiliseront les états financiers pour évaluer la performance et la rentabilité de la société.

Selon l'analyse qui précède, tous les utilisateurs s'intéresseront à la rentabilité de FFTY. Par conséquent, le bénéfice avant impôts est l'élément de référence le plus approprié pour établir le seuil de rentabilité. Ce constat concorde avec le paragraphe A5 de la NCA 320, *Caractère significatif dans la planification et la réalisation d'un audit*, qui indique que « *Le bénéfice avant impôts tiré des activités poursuivies est souvent utilisé dans le cas des entités à but lucratif.* » Le paragraphe A8 ajoute ce qui suit :

La détermination du pourcentage à appliquer à l'élément de référence choisi nécessite l'exercice du jugement professionnel. [...] Par exemple, l'auditeur peut considérer que 5 % du bénéfice avant impôts tiré des activités poursuivies est approprié pour une entité à but lucratif dans un secteur de fabrication, mais que 1 % du total des produits ou du total des charges est approprié dans le cas d'une entité sans but lucratif. Toutefois, selon les circonstances, des pourcentages supérieurs ou inférieurs peuvent lui paraître appropriés.

Étant donné qu'un pourcentage de 5 % du bénéfice avant impôts est recommandé pour les entités à but lucratif et qu'aucun facteur ne donne à penser qu'un autre pourcentage serait plus approprié, nous appliquerons un pourcentage de 5 % au bénéfice avant impôts.

Il faut apporter un ajustement au titre du gain sur la vente d'un terrain et d'un immeuble pour normaliser le bénéfice.

Le calcul à faire à partir du projet d'états financiers est le suivant :

$$\begin{aligned} & 5 \% \text{ du bénéfice avant impôts} \\ & = (9\,510\,000 \$ - 4\,000\,000 \$) \times 5 \% \\ & = 275\,500 \$, \text{ arrondi à } 276\,000 \$ \end{aligned}$$

Seuil de signification pour les travaux

Nous devons également calculer le seuil de signification pour les travaux. Selon le paragraphe A13 de la NCA 320, le seuil de signification pour les travaux « [...] est établi de manière à ramener à un niveau suffisamment faible la probabilité que le total des anomalies non corrigées et non détectées dans les états financiers excède le seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble. » Le seuil de signification pour les travaux représente généralement de 50 % à 90 % du seuil de signification. Étant donné que le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers a été évalué à un niveau élevé et que des erreurs comptables connues doivent être corrigées, nous appliquerons un pourcentage de 60 %. Par conséquent, le seuil de signification pour les travaux est calculé comme suit : $276\,000 \$ \times 60 \% = 165\,600 \$$, arrondi à $166\,000 \$$.

Révision des seuils à mesure que progresse l'audit

Le seuil de signification doit être révisé lorsque l'auditeur prend connaissance de problèmes liés aux calculs. À la lumière des ajustements apportés aux états financiers, le nouveau seuil de signification est calculé comme suit :

$$\begin{aligned} & [5\,510\,000 \$ \text{ (bénéfice avant impôts selon le projet d'états, à l'exclusion du gain sur cession) +} \\ & 140\,000 \$ \text{ (ajustement lié à la participation dans LOB) - } 90\,000 \$ \text{ (ajustement lié aux produits} \\ & \text{tirés des redevances de franchisage) - } 110\,887 \$ \text{ (ajustement lié au contrat de cession-bail,} \\ & \text{excluant le gain)}] \times 5 \% \\ & = 5\,449\,113 \$ \times 5 \% \\ & = 272\,456 \$, \text{ arrondi à } 272\,000 \$ \end{aligned}$$

Le seuil de signification pour les travaux doit également être ajusté, et est calculé comme suit : $272\,000 \$ \times 60 \% = 163\,200 \$$, arrondi à $163\,000 \$$.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 8 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat traite de la stratégie d'audit ou du seuil de signification.

Compétent – Le candidat traite de la stratégie d'audit et du seuil de signification.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de manière approfondie de la stratégie d'audit et du seuil de signification.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat traite des procédures d'audit à mettre en œuvre pour les questions de comptabilité relevées.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O3 CERT
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

5.2.1 Utiliser ses connaissances existantes de manières nouvelles ou différentes

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

Voici des procédures d'audit pour les questions comptables qui sont survenues en 2020.

Participation dans LOB

- Pour s'assurer de l'existence, des droits et obligations et de l'exactitude, examiner le contrat d'achat pour connaître le montant de l'achat et confirmer que le transfert de propriété des actions a eu lieu. Comparer le montant payé au relevé bancaire.
- Pour s'assurer du classement approprié, vérifier si la direction a la capacité d'exercer une influence notable. Consulter la convention entre actionnaires pour confirmer que FFTY détient 18 % des actions ordinaires en circulation. Examiner aussi les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration et des réunions des actionnaires où les nominations au Conseil ont été approuvées pour confirmer que FFTY siège bien au Conseil.
- Pour s'assurer de l'exactitude du montant comptabilisé pour la participation à la fin de l'exercice, obtenir les états financiers de LOB pour la période considérée et vérifier le bénéfice qui a été utilisé pour calculer la quote-part du bénéfice pour la période :
 - Examiner l'information fournie sur les méthodes comptables dans les états financiers et s'entretenir avec la direction pour déterminer s'il y a des différences de méthodes comptables ou de présentation de l'information entre l'entité détentrice et l'entité émettrice. S'il existe des différences qui sont significatives, il faut s'assurer que les ajustements appropriés ont été apportés.
 - Vérifier les dividendes déclarés et s'assurer que les sommes ont été déposées dans le compte bancaire (p. ex., en consultant les bordereaux de dépôt).
 - Obtenir une liste des stocks de FFTY à la fin de l'exercice et s'assurer qu'on n'y trouve aucune marchandise provenant de LOB.

Redevances de franchisage

- Pour s'assurer de l'exactitude, confirmer que la répartition du montant des redevances entre les redevances initiales, optionnelles et mensuelles est exacte en examinant chaque contrat de franchisage et en y vérifiant le montant des redevances initiales et des redevances optionnelles, ainsi que le pourcentage des ventes utilisé pour calculer les redevances mensuelles.
- Pour s'assurer de la réalité des opérations et de l'exactitude, vérifier que les redevances initiales ont été gagnées et comptabilisées au bon montant en comparant les montants comptabilisés au bordereau de dépôt ou au relevé bancaire.
- Pour s'assurer de l'exactitude et de la séparation des périodes concernant les redevances mensuelles, vérifier les ventes mensuelles des franchises inscrites dans les rapports de ventes mensuels. Vérifier aussi le calcul des redevances mensuelles pour s'assurer que le pourcentage utilisé correspond à celui qui figure dans le contrat de franchisage.
- Pour s'assurer de la réalité et de l'exactitude des produits tirés des redevances optionnelles, confirmer auprès des franchisés que le manuel d'exploitation, la formation initiale et le soutien leur ont bien été fournis depuis l'ouverture de leur magasin.

Vente du terrain et du bâtiment

- Pour s'assurer de la réalité et de l'exactitude du gain sur la vente du terrain et du bâtiment :
 - Vérifier le produit de la vente et les coûts de cession au moyen, respectivement, des bordereaux de dépôt et des factures.
 - Comparer la valeur nette comptable au moment de la cession au montant utilisé pour calculer le gain et vérifier les coûts d'origine au moyen de documents justificatifs, comme des factures, pour s'assurer que la valeur comptable nette est exacte; recalculer l'amortissement jusqu'à la date de cession.
 - Examiner les calculs relatifs à la répartition du produit de cession entre le terrain et le bâtiment et vérifier les documents justificatifs (p. ex., évaluations récentes par des experts).

Contrat de location

- Pour s'assurer de l'existence, des droits et obligations, et de l'exactitude, examiner les modalités pertinentes du contrat de location pour vérifier qu'il a été correctement classé comme contrat de location-acquisition. Par exemple :
 - Pour savoir si la durée du contrat de location correspond à plus de 75 % de la durée économique du bien loué, vérifier la concordance de la durée du bail utilisée dans le calcul avec celle indiquée dans le contrat de location et demander à l'évaluateur si l'estimation faite par la direction de la durée de vie utile du bâtiment est appropriée.
 - Pour savoir si la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail est supérieure à 90 % de la juste valeur du bien loué, vérifier la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail en comparant le taux d'emprunt marginal utilisé au taux figurant dans les contrats d'emprunt conclus récemment par FFTY et en comparant les paiements de loyer aux conditions du contrat de location. Vérifier la juste valeur du terrain et du bâtiment au moyen de documents justificatifs, notamment un rapport d'évaluateur ou des prix de vente récents pour des propriétés semblables dans le même secteur, s'ils existent.
- Pour s'assurer de l'exactitude, recalculer le montant à inscrire à l'actif, l'obligation découlant du contrat de location ainsi que la charge d'amortissement et la charge d'intérêts à partir des paiements de location et d'autres modalités du contrat.

Opération non monétaire

- Pour s'assurer de la réalité de l'opération, de l'exactitude et du classement approprié, passer en revue les conditions de l'échange de services de conception de site Web contre des plats

fraîchement cuisinés afin de confirmer les modalités et les montants, ainsi que le fait qu'il s'agit d'une opération non monétaire.

- De plus, pour s'assurer du classement approprié :
 - Obtenir des estimations des flux de trésorerie futurs associés aux services de conception de site Web et aux plats fraîchement cuisinés à l'appui du fait que l'opération présente une substance commerciale.
 - Passer en revue les documents justificatifs (p. ex., la liste de prix de FFTY) pour vérifier que la valeur des plats fraîchement cuisinés totalise 290 000 \$.
 - Examiner les documents justificatifs (recherches en ligne, factures d'autres achats réalisés par FFTY) étayant la valeur de 310 000 \$ de services de conception de site Web similaires.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 9 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat traite de certaines procédures d'audit pour les questions relevées.

Compétent – Le candidat traite de plusieurs procédures d'audit pour les questions relevées.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de bon nombre des procédures d'audit pour les questions relevées.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat passe en revue le récapitulatif des salaires du magasin n° 3004, et recommande des procédures d'audit à mettre en œuvre à l'égard des variations importantes survenues durant l'année et des anomalies relevées.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O3 CERT
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B	A
4.3.7	Exécuter le plan de travail	B	A
4.3.8	Évaluer les éléments probants et les résultats de l'analyse	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

1.3.1 Maintenir un esprit critique pour la réalisation des travaux requis

2.2.1 Participer à l'identification et à la surveillance des risques dans ses champs de responsabilité

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

5.2.1 Utiliser ses connaissances existantes de manières nouvelles ou différentes

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

Les procédures d'audit ci-après doivent être mises en œuvre à l'égard des variations importantes survenues durant l'année et des anomalies relevées.

Nombre de salariés horaires rémunérés durant le mois

Point noté

Le nombre d'employés a augmenté en mai, passant de 60 à 63. En août, leur nombre a augmenté de nouveau, passant de 63 à 65. Bien que le nombre d'employés n'ait pas augmenté de manière importante, toute hausse des effectifs fait augmenter le risque d'erreurs ou de fraude. Pour s'assurer de la réalité des opérations, il faut vérifier que les employés additionnels sont de véritables employés, et non des employés fictifs :

- S'entretenir avec la direction du magasin des changements de personnel, surtout de ceux survenus en mai et en août, pour vérifier si trois employés sont entrés en service en mai et deux autres en août.
- Si le nombre d'employés qui sont entrés en service est plus grand que les chiffres indiqués, vérifier si des employés ont quitté leur emploi ou n'ont pas travaillé durant le mois.
- Identifier les nouveaux employés et passer en revue leur contrat d'embauche pour s'assurer qu'il s'agit de réels nouveaux employés, et non d'employés fictifs.
- Passer en revue l'approbation de l'ajout de ces employés à la liste de paie du magasin et s'assurer que la direction de FFTY a bien donné son approbation.
- Vérifier la concordance du nombre d'heures travaillées par chaque nouvel employé avec le nombre d'heures indiquées dans le rapport des heures de travail du mois où cet employé est entré en service. S'assurer que le taux du salaire correspond au taux inscrit dans le dossier de l'employé.

Point noté

Le nombre d'employés a diminué en novembre, passant de 65 à 63. Là encore, bien qu'il ne s'agisse pas d'une diminution importante du nombre d'employés, le changement accroît le risque. Pour s'assurer de l'exhaustivité, il faut vérifier que les employés en moins ont quitté leur emploi ou n'ont pas travaillé en novembre et en décembre :

- S'entretenir avec la direction du magasin des changements de personnel survenus durant cette période.
- À supposer que des employés aient quitté leur emploi, vérifier les documents d'approbation de la cessation d'emploi.
- Vérifier si la période de la dernière paie versée aux employés qui ont quitté leur emploi se terminait à leur date de cessation d'emploi.
- Vérifier si la dernière paie a été calculée correctement, y compris les jours de vacances ou d'autres rémunérations qui demeureraient à verser.

Nombre moyen d'heures de travail par employé par semaine

Point noté

Le nombre moyen d'heures de travail par employé par semaine se situe généralement dans une fourchette allant de 20 à 25. Il y a eu deux mois où ce nombre est sorti de cette fourchette. En avril et en décembre, ce nombre a connu une hausse considérable et a même franchi le nombre maximum d'heures de travail autorisé de 40 heures. Pour s'assurer de l'exactitude et de la réalité, il faut investiguer pour vérifier que les paiements ont seulement été versés pour les heures de travail effectuées :

- S'entretenir avec la direction du magasin pour savoir pourquoi les heures ont été plus élevées que la normale en avril et en décembre. Si le nombre moyen d'heures de travail a doublé, c'est peut-être qu'un événement important est survenu, par exemple une prise d'inventaire en décembre. Si aucun événement important n'est survenu, ou si les événements survenus n'expliquent pas le doublement des heures moyennes, envisager la possibilité que les feuilles de présence aient été modifiées par quelqu'un (c.-à-d. une possible fraude).
- Examiner la liste de paie de chaque semaine d'avril et de décembre pour déterminer dans quelles semaines le nombre moyen d'heures a dépassé 40 heures. Passer en revue les feuilles de présence pour vérifier qui a dépassé le nombre maximum d'heures de travail et pourquoi. S'assurer que ce dépassement a été approuvé. S'assurer également que les feuilles de présence ont été correctement approuvées.
- Si l'augmentation du nombre d'heures moyen est liée au paiement d'heures supplémentaires ou de primes, s'assurer que les heures ou la rémunération supplémentaires ont été approuvées par la direction et que les heures supplémentaires ont été motivées.

Point noté

Il y a eu une baisse considérable du nombre moyen d'heures de travail, qui est passé de 22 heures par semaine en juin à 11 heures en juillet. Pour s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité :

- S'entretenir avec la direction du magasin de la raison pour laquelle les heures pourraient avoir autant diminué en juillet (p. ex., événement qui aurait nécessité la fermeture du magasin). Vérifier si cet écart a déjà fait l'objet d'une investigation par la direction; si c'est le cas, vérifier quelles ont été les conclusions et quelles mesures ont été prises.
- Passer en revue le rapport de paie hebdomadaire préparé par le siège social pour chaque semaine de juillet afin de déterminer pour quelles semaines le nombre moyen était bas. Obtenir les informations transmises par le magasin pour ces semaines, et s'assurer que ce dernier a transféré toutes les heures et que celles-ci ont toutes été enregistrées par le siège social.

Salaire horaire moyen par employé

Point noté

Le taux horaire moyen va de 16,40 \$ à 17,30 \$ pour ce magasin. En août, le salaire horaire moyen était de 14,65 \$, ce qui est inférieur au taux horaire minimal de 15 \$ de FFTY. Pour s'assurer de l'exactitude, les procédures d'audit suivantes doivent être mises en œuvre :

- Examiner les données des autres magasins pour vérifier si la fourchette de taux horaire moyen concorde avec celle de ce magasin. Il y a un écart de 5 % entre les deux extrémités de cette fourchette (17,30 \$ – 16,40 \$ ÷ 16,40 \$). Déterminer si cet écart est conforme à l'écart observé dans les autres magasins et vérifier si les autres magasins ont aussi enregistré une baisse de leur taux moyen au cours des mêmes mois.
- En août, il est probable qu'une erreur ait été commise, car le taux ne devrait pas être inférieur à 15,00 \$ l'heure. S'entretenir avec la direction de la manière dont le taux horaire moyen a été calculé et de la raison pour laquelle il était si bas en août. Déterminer si une quelconque erreur a été relevée par le gérant du magasin lors de son examen et, dans l'affirmative, si celle-ci a été corrigée.
- Passer en revue le rapport de paie de chaque semaine d'août. Vérifier le calcul du taux horaire moyen pour le mois d'août. Repérer les employés dont le taux horaire est bas. Vérifier quel a été leur taux horaire durant les périodes précédentes et le taux inscrit dans leurs documents de paie.
- Examiner les ajustements apportés au taux horaire et s'assurer qu'ils ont été approuvés par la direction de FFTY.
- Recalculer la paie pour vérifier s'il y a eu des erreurs.
- Si une correction a été apportée, vérifier qui en est l'auteur, qui l'a approuvée, à quel moment la correction a été faite et si l'ajustement a été effectué correctement.

Ratio paie nette/brute

Point noté

Le ratio paie nette/brute n'était que de 61 % en juin et il a atteint 90 % en juillet. À titre de comparaison, dans les autres périodes, le ratio paie nette/brute s'est situé dans une fourchette allant de 80 % à 85 %. Pour s'assurer de l'exactitude, les procédures d'audit suivantes doivent être mises en œuvre :

- S'entretenir avec la direction de FFTY des raisons pour lesquelles le ratio paie nette/brute a été sensiblement différent en juin et en juillet par rapport aux autres mois de l'année.
- La paie nette était possiblement erronée, mais le nombre moyen d'heures de travail par employé par semaine était également trop bas en juillet. Il est possible que ces deux écarts soient reliés. Au moment de mettre en œuvre les procédures d'audit additionnelles, il faudra garder à l'esprit qu'un élément commun pourrait avoir causé la variation de ces deux données.
- Passer en revue les rapports de paie de juin et de juillet pour repérer les périodes où la paie nette semble incorrecte. Pour la semaine ou les semaines qui posent problème, vérifier si la paie nette est erronée pour tous les employés ou seulement quelques-uns. Pour les employés dont la paie nette semble erronée, recalculer la paie brute et la paie nette. De plus, effectuer

une comparaison avec les périodes précédentes et vérifier s'il y a eu des ajustements inhabituels. S'il y en a, vérifier quels en sont les motifs et si les autorisations ont été obtenues.

- Retracer la paie nette dans le bordereau de dépôt pour chaque employé touché.
- Si les erreurs ont été corrigées par la suite (ce qui pourrait être le cas, puisque la paie nette de juillet est la plus élevée), recalculer aussi la paie nette de la période subséquente pour les employés touchés.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 10 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minime – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat traite des procédures d'audit pour certaines des variations importantes survenues durant l'année et des anomalies relevées.

Compétent – Le candidat traite des procédures d'audit pour plusieurs des variations importantes survenues durant l'année et des anomalies repérées.

Compétent avec distinction – Le candidat traite des procédures d'audit pour un grand nombre des variations importantes survenues durant l'année et des anomalies repérées.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse les divers types de rapports possibles et les procédures qui devraient être mises en œuvre à l'égard de l'état annuel des ventes brutes.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	03 CERT
4.2.1	Donner des conseils sur les besoins de l'entité en matière de certification	B	A
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.3 *Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti*

5.2.1 *Utiliser ses connaissances existantes de manières nouvelles ou différentes*

6.1.1 *Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité*

6.1.2 *Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes*

6.3.1 *Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*

6.3.2 *Exposer clairement les limites de ses recommandations*

6.3.3 *Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables*

7.1.1 *Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité*

SMT Enterprises inc. (SMT), le bailleur, exige une vérification indépendante de l'état annuel des ventes brutes des trois magasins dont il loue les locaux à FFTY. Cet état est utilisé pour calculer la partie variable du loyer. FFTY nous a demandé de lui fournir le rapport exigé par SMT.

Types de rapports possibles

SMT souhaite obtenir une vérification des ventes de trois magasins. Étant donné que les ventes sont des informations financières historiques, il serait possible de délivrer un rapport conformément à la NCA 805, *Audit d'états financiers isolés et d'éléments, de comptes ou de postes spécifiques d'un état financier – considérations particulières*. Ce rapport serait adressé à SMT, porterait sur l'état annuel des ventes brutes, et ferait mention du référentiel d'information financière selon lequel l'état est préparé (les NCECF) et des définitions des concepts utilisés (rabais sur ventes, retours, etc.). Le rapport décrirait également les responsabilités de la direction et du cabinet, et renfermerait un énoncé indiquant si, de l'avis de l'auditeur, l'état a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel d'information financière applicable. Ce type de rapport fournirait une assurance raisonnable, et les procédures d'audit mises en œuvre incluraient l'inspection, l'observation, la confirmation, le contrôle arithmétique, la réexécution et les procédures analytiques. Un seuil de signification particulier serait utilisé dans la mise en œuvre des procédures à l'égard des ventes brutes de chaque magasin (ce seuil serait probablement inférieur à celui utilisé pour la mission d'audit). En raison du niveau d'assurance offert et du niveau des procédures à mettre en œuvre, un rapport délivré conformément à la NCA 805 est souvent l'option la plus coûteuse, même si le coût est considérablement réduit si l'auditeur qui le prépare est aussi l'auditeur des états financiers annuels.

Il serait aussi possible de délivrer un rapport en vertu de la NCME 2400, *Missions d'examen d'états financiers historiques*. Comme cette norme couvre les autres informations financières historiques, elle s'applique à l'état annuel des ventes brutes. Ce rapport serait semblable à un rapport délivré conformément à la NCA 805, mais procurerait un niveau d'assurance moins élevé. La mission réalisée donnerait une assurance limitée permettant à l'auditeur de conclure qu'il n'a rien relevé qui le porte à croire que l'état n'a pas été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel d'information financière applicable. Les procédures mises en œuvre se limitent alors généralement à des procédures analytiques et à des demandes d'informations

et sont moins rigoureuses que celles appliquées dans le cadre d'un rapport délivré conformément à la NCA 805 et, par conséquent, moins coûteuses.

Enfin, nous pourrions délivrer un rapport établi selon le chapitre 9100, *Rapports sur les résultats de l'application de procédures d'audit spécifiées à des informations financières autres que des états financiers*. Selon ce chapitre, l'auditeur mettrait en œuvre les procédures spécifiques qui lui sont demandées et ferait rapport sur les résultats de ces procédures, mais il ne fournirait aucune assurance. Le contrat de location indique que l'état annuel des ventes brutes par mois et par magasin doit être « vérifié » par un CPA indépendant, mais il ne semble pas explicitement demander que le CPA fournisse une forme d'assurance, si bien que la délivrance d'un rapport selon le chapitre 9100 pourrait être une possibilité. L'avantage d'un tel rapport est que SMT pourrait spécifier les procédures à mettre en œuvre, et l'auditeur n'aurait à exécuter que la quantité de travaux nécessaire pour fournir à SMT les informations dont elle a besoin. L'auditeur ferait état des résultats factuels de l'application de ces procédures, et SMT pourrait interpréter ces résultats à sa guise. Le coût de la mission dépendrait du nombre et du type de procédures convenues. Comme nous ne fournirions aucune assurance, l'auditeur assumerait moins de risque. Toutefois, puisque le rapport ne contient aucune opinion ni conclusion, SMT devrait interpréter les résultats des procédures.

On ne sait pas clairement ce que SMT entend par « vérification » et si un certain niveau d'assurance est requis. Étant donné que les revenus de location que SMT reçoit sont fondés sur l'état annuel des ventes brutes, il est peu probable qu'elle serait satisfaite d'un rapport ne contenant aucune opinion ou n'offrant qu'une assurance limitée. Par conséquent, SMT insistera probablement pour recevoir un rapport délivré conformément à la NCA 805. Toutefois, je recommande à FFTY de vérifier auprès de SMT si un rapport produit selon la NCME 2400 ou le chapitre 9100 serait suffisant pour répondre à ses besoins, ce qui réduirait probablement les coûts pour FFTY, ou de demander à SMT de payer une partie des coûts associés à un rapport délivré conformément à la NCA 805.

Procédures d'audit

La sous-évaluation des ventes est ce qui préoccupera le plus SMT, car la partie variable du loyer s'en trouvera réduite; c'est pourquoi nos procédures doivent tester l'exhaustivité des ventes. Des procédures portant sur la réalité et l'exactitude seront aussi nécessaires. Si l'on suppose qu'un rapport selon la NCA 805 est exigé, il faudra probablement mettre en œuvre les procédures suivantes :

- Pour nous assurer de l'exhaustivité :
 - Nous devons tout d'abord obtenir le détail du compte des ventes du grand livre général pour les trois magasins, et vérifier que les montants concordent avec l'état annuel. Ensuite, nous sélectionnerons un échantillon de rapports de ventes quotidiens pour nous assurer que chaque rapport concorde avec les écritures dans le grand livre général.
 - Par ailleurs, nous devrions envisager la mise en œuvre de procédures analytiques, par exemple comparer les ventes de chacun des trois magasins à celles d'autres magasins dans une zone géographique semblable, afin de déterminer si les montants des ventes sont raisonnables.

- Pour nous assurer de la réalité des opérations et de l'exactitude :
 - Nous devons choisir un échantillon d'opérations de vente des caisses enregistreuses et les retracer dans les rapports de ventes quotidiens ainsi que dans les comptes des ventes dans le grand livre général.
 - Puisque le volume de ventes est élevé et que l'échantillonnage d'opérations de vente ne suffira pas à lui seul à abaisser le risque à un niveau acceptable, il faudra probablement adopter une stratégie mixte. Nous devons nous rendre dans les trois magasins pour y auditer leurs systèmes, contrôles et rapports de vente respectifs, car ceux-ci pourraient ne pas avoir été spécifiquement testés dans le cadre de l'audit de fin d'exercice. Nous devrions aussi tester les contrôles mis en place en vue d'assurer que les ventes quotidiennes déclarées par les trois magasins ont toutes été enregistrées dans le grand livre général.
 - Nous pourrions devoir tester les systèmes informatiques des trois magasins (c.-à-d. les caisses enregistreuses) pour vérifier s'ils traitent correctement les opérations relatives aux ventes et aux stocks. Il ne sera pas nécessaire de tester les contrôles relatifs au système de grand livre général du siège social, car nous l'aurons déjà fait dans le cadre de l'audit de fin d'exercice.
 - Compte tenu des exigences spécifiques du contrat de location, nous devons concevoir des procédures d'audit visant spécifiquement à repérer les retours et rabais sur ventes déduits des ventes aux fins de l'établissement des états financiers. Ces procédures incluent notamment :
 - Passer en revue un échantillon de retours réalisés durant l'exercice pour s'assurer de leur validité. Vérifier que, pour chaque élément de l'échantillon, le retour a été ajouté aux stocks. Puisqu'il y a un risque de surévaluation des retours, un échantillon de retours doit être vérifié au moyen des documents justificatifs (p. ex., approbation du gérant de magasin).
 - Passer en revue un échantillon de rabais sur ventes accordés durant l'exercice et vérifier les montants au moyen des documents justificatifs (circulaires, coupons, etc.).
 - Nous pourrions mettre en œuvre des procédures analytiques visant à comparer les ventes et la marge brute des magasins à celles d'autres magasins comparables de FFTY, afin d'obtenir une assurance supplémentaire quant au caractère raisonnable des ventes.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certains types de rapports possibles ou certaines procédures qui seraient mises en œuvre.

Compétent – Le candidat analyse certains types de rapports possibles et certaines procédures qui seraient mises en œuvre.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des types de rapports possibles et des procédures qui seraient mises en œuvre.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat analyse les déficiences des contrôles internes relatifs aux nouvelles caisses en libre-service et recommande des améliorations.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O3 CERT
4.1.1	Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité	A	A
4.1.2	Évaluer le système d'information, y compris les processus connexes, en se fondant sur la connaissance des exigences en matière de données et des risques encourus	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

2.2.1 Participer à l'identification et à la surveillance des risques dans ses champs de responsabilité

2.2.2 Reconnaître l'importance des contrôles internes dans ses champs de responsabilité

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

5.3.1 Contribuer à l'identification des possibilités d'amélioration des processus, des produits et des services liés à ses fonctions professionnelles

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

Vous m'avez demandé d'évaluer les déficiences des contrôles internes des caisses en libre-service et de recommander des améliorations.

Contournement des vérifications de poids

Déficience

Le système émet un signal sonore si le poids que donne la balance ne correspond pas au poids associé au code de l'article. Le préposé doit alors vérifier l'article et son poids. Le préposé est souvent trop occupé et il contourne l'erreur dans le système sans faire de vérification.

Incidence

Le poids permet de vérifier que le client a scanné le bon code d'article. Le signal sonore qu'émet le système alerte le préposé du fait que le poids et le code de l'article ne correspondent pas. Il est possible que le client n'ait pas entré le bon code d'article, par mégarde ou volontairement (entrant, par exemple, le code d'un article moins cher); si le préposé ne fait aucune vérification, le montant exigé pour l'article sera alors erroné. Il se peut aussi que le client ait mis dans son sac un article sans le scanner et que les poids ne concordent donc pas. L'omission des vérifications nécessaires entraînera des anomalies relatives aux ventes et dans la mise à jour des stocks.

Recommandation

Le bon fonctionnement du système nécessite une vérification de la part du préposé, qui doit s'assurer que les erreurs sont corrigées. Le préposé doit s'assurer de vérifier chaque erreur et de la corriger. Il doit veiller à ce que les clients scannent les articles correctement. FFTY pourrait devoir affecter plus d'employés aux caisses en libre-service durant les périodes de fort achalandage pour que ce contrôle manuel puisse être correctement effectué.

Revue de la liste des anomalies

Déficiences

Une liste des anomalies, sur laquelle sont répertoriés les contournements et les corrections, est générée, mais personne ne la passe en revue.

Incidence

Lorsque les préposés sont occupés, ils contournent les erreurs dans le système sans vérifier la nature de celles-ci. Les erreurs peuvent porter sur le type d'article, le prix ou la quantité, et entraîner des anomalies touchant les produits et les stocks. La liste d'anomalies pourrait permettre à FFTY de déterminer la nature des erreurs fréquentes et de mettre en place des contrôles visant à réduire le nombre de contournements et d'erreurs à corriger.

Recommandation

La liste d'anomalies devrait être passée en revue chaque jour; le gérant du magasin pourrait ainsi comprendre la nature des interventions et savoir à quelles caisses elles ont été effectuées et par quels préposés. Cet examen permettra au gérant de déterminer si l'erreur :

- touche toujours le même article – ce qui pourrait dénoter que le poids inscrit dans la base de données pour cet article est erroné;
- provient toujours du même préposé – ce qui indiquerait que ce préposé n'applique pas efficacement le contrôle qui relève de lui;
- provient toujours de la même caisse en libre-service – auquel cas celle-ci est peut-être défectueuse.

FFTY pourra ensuite utiliser ces informations pour améliorer les processus en place.

Vérification des reçus

Déficiences

À la sortie du magasin, après que le client a payé, un préposé est censé vérifier rapidement les reçus pour s'assurer que la liste des articles achetés est raisonnable par rapport à la quantité d'articles dans le panier. Toutefois, puisque la direction a demandé aux préposés de ne pas faire attendre les clients pour cette vérification, elle n'est effectuée que lorsqu'un préposé est immédiatement disponible. Lorsque le préposé est occupé ou distrait, la vérification n'est donc pas effectuée.

Incidence

Si le préposé n'est pas disponible pour faire la vérification, rien n'empêche un client de laisser des articles dans son panier sans les scanner avant de quitter le magasin. Il est donc possible que des clients ne paient pas leurs articles (par mégarde ou volontairement), et que les ventes soient sous-évaluées et que les stocks ne soient pas correctement mis à jour. Idéalement,

le préposé devrait être à l'affût de ce genre d'actes, mais s'il est distrait ou occupé, il ne peut pas le faire.

Recommandation

La direction ne devrait pas demander aux préposés d'omettre la vérification quand des clients attendent. Si la direction veut éviter l'attente, il pourrait être nécessaire, là encore, d'engager des préposés supplémentaires pour que la vérification soit toujours effectuée. Les préposés devraient porter une attention particulière à certains articles, notamment les gros articles qui n'entrent pas dans un sac ou qui ne peuvent pas être posés sur la balance ou encore les articles coûteux que les clients pourraient éviter sciemment de scanner.

Changements de prix

Déficiance

Il semble que les changements de prix apportés par le commis aux prix ne sont pas approuvés ni vérifiés par une autre personne.

Incidence

La société se fie au système pour assurer l'exactitude des prix. Si le commis aux prix change des prix dans le système sans qu'une autre personne vérifie ses changements, il y a un risque que des changements saisis soient erronés, ce qui pourrait entraîner des anomalies dans les montants des produits. De plus, si des prix trop élevés sont facturés aux clients, ceux-ci pourraient être insatisfaits et formuler des plaintes.

Recommandation

Le gérant du magasin doit examiner le rapport hebdomadaire faisant état de tous les changements de prix entrés pour y relever les erreurs et les anomalies, et y apposer ses initiales pour indiquer son approbation.

Écart entre le solde des stocks selon le système d'inventaire et le solde des stocks en magasin

Déficiance

Les écarts entre le solde des stocks selon le système d'inventaire permanent et le solde des stocks en magasin font l'objet d'une investigation, mais ces écarts ne sont pas consignés.

Incidence

L'absence de consignation pourrait entraîner la non-détection d'erreurs ou de vols. Par exemple, un client pourrait scanner un article moins coûteux et mettre un article plus coûteux dans son panier. Si le poids des articles est différent, le système devrait détecter immédiatement l'erreur et

émettre un signal sonore, comme il l'a été expliqué précédemment. Toutefois, si le poids des articles est le même, il est possible que l'erreur ne soit pas détectée, et il n'y a aucun moyen de détecter cette erreur par la suite dans les rapports de ventes. L'erreur ne sera probablement détectée qu'au moment de la prise d'inventaire : on découvrira alors que la quantité en stock est plus ou moins élevée que prévu. Il pourrait en résulter des anomalies dans les ventes et les stocks.

Recommandation

Bien que le gérant du magasin procède à l'investigation des écarts entre le solde des stocks selon le système d'inventaire permanent et le solde des stocks en magasin, il faudrait consigner ces écarts de manière qu'on puisse les passer en revue et déterminer si les mêmes écarts sont observés chaque semaine. On ferait ainsi ressortir les cas d'articles pour lesquels un code erroné est entré systématiquement et les vols par des clients qui ne scannent pas les articles. Si la société détermine que la perte liée aux articles en question est importante, des contrôles additionnels pourraient être mis en place pour détecter les comportements frauduleux des clients.

Absence de séparation des tâches concernant le comptage de caisse

Déficiences

Le préposé affecté aux quatre caisses en libre-service compte l'argent comptant et les coupons, imprime le rapport de ventes des caisses et vérifie que la somme totale d'argent comptant recueillie concorde avec le montant figurant dans le rapport. Personne d'autre ne vérifie le travail effectué par le préposé.

Incidence

Bien que le préposé ne puisse probablement pas modifier le rapport de ventes, il a accès à l'argent comptant. Le préposé pourrait voler de l'argent et, comme personne d'autre ne vérifie si l'argent en caisse concorde avec le montant figurant dans le rapport, son vol pourrait ne pas être détecté. Le préposé pourrait aussi simplement jeter le rapport de ventes d'une caisse et garder l'argent.

Recommandation

Une autre personne, préférablement un membre de la direction, devrait vérifier si la somme totale quotidienne d'argent comptant recueillie à chaque caisse concorde avec le montant figurant dans le rapport de cette caisse.

Rapprochement incomplet des ventes

Déficience

Seule la somme totale d'argent comptant recueillie est rapprochée du montant figurant dans le rapport de ventes.

Incidence

S'il y a des écarts dans le montant total des ventes qui sont liés aux paiements par cartes de débit et crédit ou aux coupons, ces écarts passeront inaperçus, ce qui peut mener à des anomalies dans les produits comptabilisés.

Recommandation

Le préposé doit faire le rapprochement du total des ventes non seulement avec l'argent comptant, mais aussi avec les reçus de cartes de débit et de crédit ainsi qu'avec les coupons, pour s'assurer que le montant total des ventes est comptabilisé.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certaines déficiences des contrôles internes relatifs aux nouvelles caisses en libre-service.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs déficiences des contrôles internes relatifs aux nouvelles caisses en libre-service et formule des recommandations.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de nombreuses déficiences des contrôles internes relatifs aux nouvelles caisses en libre-service et formule des recommandations.

Occasion d'évaluation n° 13 (Certification)

Le candidat consigne et réalise les travaux d'audit requis concernant les informations présentées dans le document d'information.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O3 CERT
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B	A
4.3.7	Exécuter le plan de travail	B	A
4.3.9	Consigner en dossier les travaux effectués et les résultats obtenus	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

1.3.1 Maintenir un esprit critique pour la réalisation des travaux requis

1.3.2 Reconnaître les partis pris, les incertitudes et les situations ambiguës dans l'information et les hypothèses fournies pour la réalisation des travaux requis

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

FFTY a préparé, à l'intention des franchisés éventuels, un document d'information auquel seront annexés les états financiers audités. FFTY a demandé à Crawford son consentement pour ajouter le rapport d'audit au document d'information. Crawford est donc associé au document. La NCA 720, *Responsabilités de l'auditeur concernant les autres informations*, ne traite pas expressément des documents d'information, mais plutôt des autres informations incluses dans le rapport annuel de l'entité. Elle pourrait néanmoins s'appliquer en l'instance, car les responsabilités de l'auditeur concernant un document d'information seraient du même ordre que celles décrites dans la norme.

Plus précisément, la NCA 720 indique que l'auditeur des états financiers doit faire ce qui suit :

14. *L'auditeur doit lire les autres informations et, ce faisant : (Réf. : par. A23 et A24)*

- a) *apprécier s'il existe une incohérence significative entre ces autres informations et les états financiers. Aux fins de cette appréciation, l'auditeur doit, pour évaluer leur cohérence, comparer des montants ou autres éléments sélectionnés parmi les autres informations (qui sont censés être identiques à des montants ou autres éléments des états financiers ou qui sont censés résumer ces montants ou autres éléments ou fournir des précisions à leur égard) avec les montants ou autres éléments correspondants contenus dans les états financiers; (Réf. : par. A25 à A29)*
- b) *apprécier s'il existe une incohérence significative entre les autres informations et la connaissance qu'il a acquise au cours de l'audit, dans le contexte des éléments probants obtenus et des conclusions dégagées au cours de l'audit. (Réf. : par. A30 à A36)*
15. *Lorsqu'il lit les autres informations conformément au paragraphe 14, l'auditeur doit rester attentif aux indices suggérant que les autres informations qui ne sont pas liées aux états financiers ou à la connaissance qu'il a acquise au cours de l'audit comportent une anomalie significative. (Réf. : par. A24, A37 et CA38)*

Par conséquent, nous devons lire le document d'information et nous assurer qu'il ne présente aucune incohérence significative par rapport aux informations présentées dans les états financiers audités. Les incohérences suivantes ont été relevées dans le document :

- Le document indique que les ventes s'établissent à 153 millions \$ en 2020, soit une hausse de 10 % par rapport à 2019 et de 15 % par rapport à 2018. Or, les ventes n'ont augmenté que de 7,6 % en 2020 par rapport à 2019 ($[152\,916\,000 \$ - 142\,148\,000 \$] \div 142\,148\,000 \$$). Nous devons également vérifier la hausse de 15 % par rapport à 2018 en examinant les états financiers de 2018.
- Le document fait également état d'un bond de 111 % du bénéfice net en 2020 comparativement à 2019, qui serait surtout attribuable à l'amélioration des marges brutes. Bien que les états financiers fassent bel et bien état d'une hausse de 111 % du bénéfice net, celle-ci n'est pas attribuable à une amélioration des marges brutes, car le coût des marchandises vendues, en pourcentage des produits, a en réalité augmenté, passant de 54,9 % en 2019 ($78\,078\,000 \$ \div 142\,148\,000 \$$) à 56,8 % en 2020 ($86\,860\,000 \$ \div 152\,916\,000 \$$). La principale raison de l'augmentation est que le bénéfice net de 2020 comprend un gain inhabituel de 4 millions \$. Par conséquent, cet énoncé est trompeur et doit être corrigé.
- Le document indique que le ratio dette à long terme/actif de FFTY est de 52 %, soit un niveau semblable à celui de ses concurrents. Même si le chiffre de 52 % est exact ($50\,170\,000 \$ \div 96\,579\,000 \$$), il faudra le comparer aux informations sur les concurrents que nous pourrions avoir consignées dans le cadre des travaux d'audit mis en œuvre à l'égard de la dette, pour vérifier s'il est réellement comparable à celui des concurrents.
- De plus, plusieurs erreurs comptables ont été relevées dans les états financiers, et les chiffres révisés devront figurer dans le document d'information.

Nous devons également nous assurer qu'il n'existe aucune incohérence significative entre les informations données et la connaissance que l'auditeur a acquise sur FFTY au cours de l'audit. Les incohérences suivantes ont été relevées dans le rapport :

- Le rapport indique que les franchises sont en activité depuis janvier 2020; toutefois, les franchisés n'ont signé leur contrat de franchisage respectif que le 1^{er} juillet et le 1^{er} août 2020.
- Le rapport mentionne que la société se distingue de ses concurrents du fait qu'au moins 60 % de ses produits proviennent de producteurs locaux et qu'environ 50 % de ses aliments périssables sont biologiques; en fait, seulement 30 % des produits de FFTY sont biologiques.
- Le rapport indique que le contrat de franchisage a une durée initiale de 20 ans, alors que le contrat a une durée de 10 ans au terme de laquelle il peut être renouvelé pour une autre période de 10 ans.
- Le rapport note que le franchisé verse à FFTY des redevances mensuelles de 3 % de ses ventes brutes. Le contrat de franchisage prévoit plutôt des redevances de 5 %.
- Le rapport relève que, dans leurs 12 premiers mois d'activité, les franchisés ont enregistré des bénéfices nets de 40 000 \$, après déduction du salaire des propriétaires; toutefois, les franchises ont été en activité durant moins de 12 mois, si bien que nous ne disposons d'aucun élément probant quant au bénéfice net du premier exercice.
- Le rapport indique que FFTY entend connaître une croissance importante dans les prochaines années grâce au franchisage. Nous avons probablement examiné les procès-verbaux des réunions de la direction et du Conseil dans le cadre de notre audit; il faudrait confirmer que cette prévision coïncide avec ce que nous avons compris.

Puisque des incohérences ont été relevées, l'auditeur doit adopter les mesures appropriées.

Voici ce qu'indique la NCA 720 :

16. *Si l'auditeur constate qu'il semble exister une incohérence significative (ou que les autres informations lui semblent comporter une anomalie significative), il doit s'entretenir de la question avec la direction et, au besoin, mettre en œuvre d'autres procédures pour tirer une conclusion quant à savoir : (Réf. : par. A39 à A43)*
- a) *s'il existe une anomalie significative dans les autres informations;*
 - b) *s'il existe une anomalie significative dans les états financiers;*
 - c) *s'il doit mettre à jour sa compréhension de l'entité et de son environnement.*

D'après nos travaux d'audit, nous estimons que les autres informations comportent des anomalies significatives. En ce qui concerne les informations erronées qui ont été relevées dans le document d'information, nous devons discuter des incohérences constatées avec Scott et Antonia et nous assurer que FFTY corrige le document. Il faudra également examiner les éléments probants mentionnés précédemment, par exemple les états financiers de 2018, pour vérifier certaines informations.

La connaissance que l'auditeur a acquise pendant l'audit fournit des indices laissant penser que les autres informations qui ne sont pas liées aux états financiers pourraient comporter des anomalies significatives. En plus des informations incohérentes déjà relevées, le rapport mentionne, dans la section « Avertissement », que Crawford & Powell s.r.l. a audité les informations contenues dans le document d'information. Cet énoncé est inexact; la direction est

responsable des informations présentées, et notre cabinet ne les a pas auditées. Cet énoncé devra donc être modifié. De plus, voici ce qu'exige la NCA 720 :

21. *Le rapport de l'auditeur doit inclure une section distincte intitulée « Autres informations », ou portant un autre titre approprié, lorsque à la date de ce rapport :*
 - a) *dans le cas de l'audit des états financiers d'une entité cotée, l'auditeur a obtenu les autres informations ou s'attend à les obtenir;*
 - b) *dans le cas de l'audit des états financiers d'une entité autre qu'une entité cotée, l'auditeur a obtenu une partie ou la totalité des autres informations. (Réf. : par. A52)*

22. *Lorsque l'auditeur est tenu, selon le paragraphe 21, d'inclure dans son rapport une section intitulée « Autres informations », cette section doit comprendre : (Réf. : par. A53)*
 - a) *un énoncé précisant que la responsabilité des autres informations incombe à la direction;*
 - b) *la désignation :*
 - i) *des autres informations, le cas échéant, obtenues par l'auditeur avant la date de son rapport,*
 - ii) *dans le cas de l'audit des états financiers d'une entité cotée, des autres informations, le cas échéant, que l'auditeur s'attend à obtenir après la date de son rapport;*
 - c) *un énoncé précisant que l'opinion de l'auditeur ne porte pas sur les autres informations et qu'en conséquence, l'auditeur n'exprime pas (ou n'exprimera pas) une opinion d'audit ni quelque autre forme d'assurance que ce soit sur ces informations;*
 - d) *une description des responsabilités qui incombent à l'auditeur, selon la présente NCA, de lire et d'apprécier les autres informations et de faire rapport sur celles-ci;*
 - e) *lorsque les autres informations ont été obtenues avant la date du rapport de l'auditeur :*
 - i) *soit un énoncé précisant que l'auditeur n'a rien à signaler,*
 - ii) *soit, si l'auditeur a conclu à la présence d'une anomalie significative non corrigée dans les autres informations, un énoncé décrivant cette anomalie.*

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de consigner et de réaliser les travaux requis concernant les informations présentées dans le document d'information.

Compétent – Le candidat consigne et réalise les travaux requis concernant les informations présentées dans le document d'information.

Compétent avec distinction – Le candidat consigne et réalise, de manière approfondie, les travaux requis concernant les informations présentées dans le document d'information.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FINANCE
FARM FRESH TO YOU INC. (FFTY)**

À : Hans Meindl
De : CPA
Objet : Questions diverses

Pour les occasions d'évaluation n^{os} 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au guide de correction des occasions d'évaluation communes.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat calcule l'incidence de chacune des possibilités sur les flux de trésorerie, analyse leurs avantages et leurs inconvénients, et formule une recommandation.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA (2020) – Compétences techniques		Modules communs	O2 FIN
5.1.2	Élaborer ou évaluer des propositions financières et des plans de financement	B	A
5.2.3	Évaluer les sources de financement	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

FFTY cherche de nouvelles sources de financement pour rembourser sa dette à long terme actuelle, qui est assortie d'un taux d'intérêt élevé et d'un cautionnement personnel. L'entreprise a le choix entre deux propositions. Voici une analyse de l'incidence sur les flux de trésorerie annuels et des avantages et inconvénients de chacune des propositions.

Prêt de la Banque Kings

Incidences sur les flux de trésorerie

- Ce prêt est remboursable en versements de 330 000 \$ (capital et intérêts combinés) par mois, ce qui représente des flux de trésorerie totaux de 3,96 millions \$ par année.
- Comme les versements mensuels sont composés d'intérêts et de capital, le solde de l'emprunt diminuera chaque année jusqu'à ce qu'il soit entièrement remboursé dans 20 ans. FFTY n'aura pas de remboursement de capital important à effectuer à l'échéance du prêt.

Avantages

- Le taux d'intérêt annuel de 5 % est inférieur au taux d'emprunt à long terme actuel, qui est de 6 %, mais supérieur au taux d'intérêt du prêt assorti de bons de souscription.

Inconvénients

- FFTY doit respecter les clauses restrictives suivantes :
 - L'entreprise doit maintenir un ratio dette à long terme/actif de 0,60 ou moins. À la fin de 2020, ce ratio était de 0,55 ($53\,170\,000 \$ \div 96\,579\,000 \$$). Même si FFTY respecte actuellement cette clause, elle risque de ne plus pouvoir le faire à l'avenir, puisqu'elle est déjà proche de la limite.
 - Les versements de dividendes, les ventes d'actifs et les nouveaux emprunts doivent être approuvés par la Banque Kings. Cette clause pourrait restreindre la prise de décision de la direction sur ces opérations à l'avenir.
- D'importantes pénalités sont prévues en cas de remboursement anticipé. En cas de non-respect d'une clause restrictive, le solde du prêt est immédiatement remboursable. Il pourrait être difficile pour FFTY de trouver les fonds.
- Le prêt est garanti par les terrains, les bâtiments et le matériel de l'entreprise. Si FFTY n'arrive pas à effectuer ses versements, elle risque de perdre ces biens.

Prêt de Jason Puneet

Incidences sur les flux de trésorerie

- Les flux de trésorerie annuels associés à ce prêt se limitent aux intérêts, qui s'élèveront à 1,5 million \$ ($50\text{ millions } \$ \times 3\%$). Comparativement au prêt de la Banque Kings, ce prêt permettra à FFTY d'avoir 2,46 millions \$ de plus en trésorerie disponible ($3,96\text{ millions } \$ - 1,5\text{ million } \$$).

- Alors que le prêt de la Banque Kings nécessite des remboursements de capital périodiques, le capital de ce prêt n'est exigible que dans 10 ans, à l'échéance.

Avantages

- Le prêt n'est pas garanti par les actifs, ce qui est avantageux pour FFTY, si la direction veut souscrire d'autres emprunts (lesquels pourraient être garantis par ces actifs).
- En raison des bons de souscription détachables, qui offrent un potentiel de plus-value au porteur, le taux d'intérêt de 3 % est inférieur au taux du marché de 6 %.
- Les versements de dividendes, les ventes d'actifs et les nouveaux emprunts ne nécessitent aucune approbation.
- Si les bons de souscription sont exercés, l'entreprise recevra des fonds supplémentaires qui pourraient financer son expansion.
- Jason siègera au Conseil d'administration de FFTY et prendra part à l'établissement des politiques stratégiques et financières et des politiques d'exploitation, de même qu'à la direction de l'entreprise. Jason a beaucoup d'expérience dans le franchisage et, en tant qu'administrateur, il pourrait fournir des conseils précieux sur les activités de franchiseur.

Inconvénients

- Si Jason s'oppose à l'orientation future que Scott et Antonia veulent donner à l'entreprise, il pourrait être difficile pour le Conseil de prendre des décisions.
- S'il exerce ses bons de souscription, Jason détiendra 28,6 % ($40\,000 \div 140\,000$) des actions en circulation de FFTY, ce qui signifie que Scott et Antonia perdraient une partie de leur contrôle sur FFTY.
- Vu leur participation réduite, Scott et Antonia perdront une partie du potentiel de plus-value sur les actions.

Recommandation

Nous recommandons à FFTY d'accepter la proposition de prêt de la Banque Kings. Même si la proposition de Jason permettrait à FFTY d'avoir davantage de trésorerie disponible chaque année, le fait de renoncer à une participation de 28,6 % dans l'entreprise si Jason exerce les bons de souscription représente un coût beaucoup trop élevé, et pourrait nuire à long terme si Jason n'entrevoit pas les perspectives de FFTY de la même manière que Scott et Antonia.

Remarque pour la correction : Le candidat peut aussi recommander d'accepter le prêt de Jason en raison de l'incidence positive sur les flux de trésorerie et de l'expertise de Jason.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'évaluer les deux sources de financement.

Compétent – Le candidat évalue les deux sources de financement et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue les deux sources de financement et formule une recommandation tout en prenant en considération l'incidence des bons de souscription.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat prépare une analyse du projet d'investissement (VAN) relativement à une nouvelle gamme de produits (livraison de plats fraîchement cuisinés) et formule une recommandation.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O2 FIN
5.3.1	Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

	Note		2022	2023	2024	2025	2026
Coûts initiaux							
Achat des véhicules de livraison		(800 000) \$					
Réduction d'impôts liée aux véhicules de livraison	1	173 567					
Coûts initiaux supplémentaires		(400 000)					
Augmentation des stocks		(100 000)					
Produits							
Nombre de livraisons par semaine			1 000	1 100	1 200	1 300	1 400
Semaines par année			52	52	52	52	52
Nombre de livraisons par année			52 000	57 200	62 400	67 600	72 800
Prix moyen des aliments par livraison			35,00 \$	35,00 \$	35,00 \$	35,00 \$	35,00 \$
Ventes de repas			1 820 000 \$	2 002 000 \$	2 184 000 \$	2 366 000 \$	2 548 000 \$
Frais de livraison	20 %		364 000	400 400	436 800	473 200	509 600
Total des produits			2 184 000 \$	2 402 400 \$	2 620 800 \$	2 839 200 \$	3 057 600 \$
Charges							
Coût des aliments	50 %		910 000 \$	1 001 000 \$	1 092 000 \$	1 183 000 \$	1 274 000 \$
Coûts de main-d'œuvre			450 000	450 000	450 000	450 000	450 000
Coûts de maintenance du site Web			80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Coûts d'entretien des véhicules			100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Frais de marketing			150 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Total des			1 690 000	1 701 000	1 792 000	1 883 000	1 974 000

charges							
Flux de trésorerie d'exploitation nets			494 000	701 400	828 800	956 200	1 083 600
Impôts	26,5 %		(130 910)	(185 871)	(219 632)	(253 393)	(287 154)
Flux de trésorerie d'exploitation nets après impôts			363 090	515 529	609 168	702 807	796 446
Valeur de récupération des véhicules							50 000
Réduction d'impôts perdue sur les véhicules	2						(10 461)
Récupération des stocks							100 000
Total des flux de trésorerie		(1 126 433)	363 090	515 529	609 168	702 807	935 985
Facteur d'actualisation	8 %	1,0000	0,9259	0,8573	0,7938	0,7350	0,6806
Valeur actualisée		(1 126 433)	336 194	441 983	483 577	516 584	637 016
Total de la valeur actualisée nette		1 288 921 \$					

Notes

1. Réduction d'impôts liée aux véhicules de livraison, selon la formule de la valeur actualisée de la réduction d'impôts au titre de la DPA

Coût d'origine	800 000 \$
DPA	30 %
Taux d'imposition	26,5 %
Taux d'actualisation	8 %
	<hr/>
VA de la réduction d'impôts au titre de la DPA	<u>173 567 \$</u>

2. Réduction d'impôts perdue lors de la récupération des véhicules, selon la formule de la valeur actualisée de la réduction d'impôts au titre de la DPA

Valeur de récupération	50 000 \$
DPA	30 %
Taux d'imposition	26,5 %
Taux d'actualisation	8 %
	<hr/>
VA de la réduction d'impôts au titre de la DPA	<u>10 461 \$</u>

Recommandation

D'après l'analyse de la valeur actualisée nette (VAN), ce projet générerait une VAN positive de 1 288 921 \$. FFTY devrait donc faire cet investissement.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 8 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de faire une évaluation quantitative de la nouvelle gamme de produits.

Compétent – Le candidat effectue une évaluation quantitative raisonnable de la nouvelle gamme de produits en procédant à une analyse de la valeur actualisée nette, et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une évaluation quantitative approfondie de la nouvelle gamme de produits en procédant à une analyse de la valeur actualisée nette, et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat calcule le coût moyen pondéré du capital de FFTY, ce qui inclut la sélection d'entreprises comparables appropriées pour la détermination du coût des capitaux propres.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O2 FIN
5.2.5	Évaluer le coût du capital de l'entité	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

La détermination du coût moyen pondéré du capital (CMPC) de FFTY doit se faire en plusieurs étapes.

1. Calculer le coût des capitaux propres selon le MEDAF

Comme FFTY est une entreprise à capital fermé, elle doit se servir du bêta d'entreprises comparables pour estimer son CMPC. Nous avons passé en revue l'information choisie, qui provient uniquement de sociétés ouvertes, et n'avons retenu que l'information des entreprises qui ressemblent le plus à FFTY pour déterminer le bêta approprié. Le tableau qui suit évalue le degré de ressemblance à FFTY de chacune des entreprises sélectionnées.

Comparaison d'entreprises sélectionnées et FFTY

Société	Description	Nombre de magasins	Taille moyenne des magasins (pi²)	Ressemblances et différences
Brone's inc.	Détaillant en alimentation et stations-service	1 500	45 000	Différente de FFTY, puisqu'il s'agit d'une très grande chaîne de magasins d'alimentation et de stations-service, et que ses magasins

Société	Description	Nombre de magasins	Taille moyenne des magasins (pi ²)	Ressemblances et différences
				sont deux fois plus grands que ceux de FFTY. N'a pas été incluse dans le calcul du bêta des entreprises comparables.
Best Foods Emporium	Détaillant d'aliments biologiques et complets	150	25 000	Semblable à FFTY parce qu'elle vend des aliments biologiques et complets, qu'elle a un nombre peu élevé de magasins comparativement à d'autres sociétés, et que ses magasins sont d'une taille comparable à celle des magasins de FFTY. Différente de FFTY parce qu'elle ne vend pas de plats fraîchement cuisinés.
Himyl's Fresh Foods inc.	Détaillant d'aliments frais et de plats fraîchement cuisinés	195	28 000	Semblable à FFTY parce qu'elle vend des aliments frais et des plats fraîchement cuisinés, qu'elle a un nombre peu élevé de magasins comparativement à d'autres sociétés, et que ses magasins sont d'une taille semblable à celle des magasins de FFTY.
My Favorite Food inc.	Détaillant en alimentation et restaurants	450	35 000	Différente de FFTY parce qu'elle a des restaurants, qu'elle vend des produits d'alimentation, et que ses magasins sont plus grands que ceux de FFTY. N'a donc pas été incluse dans le calcul du bêta des entreprises comparables.
Rosey's Sisters Food inc.	Détaillant en alimentation et en plats fraîchement cuisinés	395	30 000	Semblable à FFTY parce qu'elle vend des plats fraîchement cuisinés, et que ses magasins sont d'une taille comparable à celle des magasins de FFTY. Elle a toutefois un plus grand nombre de magasins. Elle n'a donc pas été incluse dans le calcul du bêta des entreprises comparables.

Société	Description	Nombre de magasins	Taille moyenne des magasins (pi²)	Ressemblances et différences
Worthy's Grocery inc.	Détaillant en alimentation et chaîne de cafés	1 020	50 000	Différente de FFTY parce qu'il s'agit d'une très grande chaîne de magasins d'alimentation et de cafés, et que ses magasins sont beaucoup plus grands que ceux de FFTY. Par conséquent, n'a pas été incluse dans le calcul du bêta des entreprises comparables.

Les deux sociétés les plus comparables sont Best Foods Emporium et Himyl's Fresh Foods. Nous avons donc utilisé la moyenne de leurs bêtas.

	Bêta
Best Foods Emporium	1,6
Himyl's Fresh Foods Inc.	1,3
Moyenne	1,45

Calcul du coût des capitaux propres selon le MEDAF :

$$\begin{aligned} &= \text{Taux sans risque (Rf)} + \text{Bêta } (\beta) \times \text{Prime de risque du marché (Rpm)} \\ &= 2,5 \% + 1,45 (6 \%) = 11,2 \% \end{aligned}$$

[Note pour la correction : Le candidat peut choisir d'utiliser d'autres entreprises comparables, à condition que ses choix soient étayés.]

2. Calculer le ratio d'endettement de FFTY

$$D/V = 53\,170\,000 \div (53\,170\,000 + 29\,978\,000) = 0,64$$

3. Calculer le coût moyen pondéré du capital

$$\text{CMPC} = D/V (Rd) (1 - T) + P/V (Rp) + E/V (Re)$$

Rd = 6 % (coût actuel de la dette à long terme de FFTY)

T = 26,5 % (donnée fournie)

Il n'y a pas d'actions privilégiées émises et en circulation.

$$\text{CMPC} = 0,64 (6 \%) (1 - 0,265) + (1 - 0,64) (11,2 \%) = 2,82 \% + 4,03 \% = 6,85 \%$$

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 9 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le coût du capital de FFTY.

Compétent – Le candidat calcule le coût du capital de FFTY selon le modèle du coût moyen pondéré du capital en utilisant des hypothèses raisonnables relativement au bêta.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule correctement le coût du capital de FFTY selon le modèle du coût moyen pondéré du capital, et explique le choix des sociétés utilisées pour établir le bêta.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat évalue les trois propositions de couverture du risque de change lié à l'achat de matériel, calcule le coût définitif de chaque proposition et formule une recommandation.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O2 FIN
5.5.1	Élaborer ou évaluer les politiques de gestion des risques financiers	B	A
5.5.2	Analyser l'utilisation de dérivés aux fins de la gestion des risques financiers	C	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

L'entreprise envisage trois possibilités afin d'atténuer le risque de change lié à l'achat du matériel. L'entreprise empruntera tous les fonds requis pour faire cet achat. Les possibilités sont évaluées ci-dessous.

Toutes les possibilités prennent en considération les besoins supplémentaires en trésorerie entre le 1^{er} avril et le 1^{er} octobre. Puisque nous cherchons uniquement à évaluer les coûts marginaux de chacune des possibilités, les incidences de l'utilisation de financement supplémentaire après le 1^{er} octobre ont été ignorées.

1. Payer le fournisseur maintenant en profitant d'un escompte de 2 %

Si FFTY paie le matériel le 1^{er} avril 2021, date à laquelle on prévoit que le taux de change sera de 1 USD = 1,22 CAD, il lui en coûtera 5 978 000 CAD (5 millions USD × 1,22 × 98 %). Si l'entreprise n'a pas suffisamment de trésorerie pour effectuer ce paiement, elle devra emprunter et payer des intérêts du 1^{er} avril au 1^{er} octobre.

Si l'on suppose que l'entreprise devra emprunter le plein montant à un taux d'intérêt de 6 % (le coût actuel des capitaux empruntés de FFTY), les charges d'intérêts supplémentaires du 1^{er} avril au 1^{er} octobre seraient de 179 831 \$ (5 978 000 \$ × 6 % × 183/365).

Coût total = 5 978 000 \$ + 179 831 \$ = 6 157 831 \$

L'avantage de cette possibilité est que le prix total serait fixé, et que le risque de change serait entièrement éliminé au 1^{er} avril 2021 (bien qu'il y ait un risque que le taux de change prévu change d'ici au 1^{er} avril). L'entreprise perd aussi la possibilité de réaliser tout gain potentiel si le taux de change au comptant est plus bas en octobre qu'en avril.

2. Conclure un contrat à terme de gré à gré de 5 millions USD

Si elle conclut un contrat à terme de gré à gré, FFTY s'engage à acheter 5 millions USD au prix de 6,4 millions CAD (5 millions USD × 1,28). Peu importe le taux de change au comptant au 1^{er} octobre, FFTY doit livrer les dollars canadiens et acheter les dollars américains au cours de change à terme. Les dollars américains serviront ensuite à payer le fournisseur de matériel.

L'avantage d'un contrat à terme de gré à gré est que le taux de change est fixé et que l'entreprise sait que le matériel lui coûtera 6,4 millions CAD. Le risque de perte est éliminé. De plus, l'entreprise n'a aucun coût à engager à la conclusion de ce type de contrat.

L'inconvénient est que FFTY est tenue de livrer le sous-jacent à l'échéance du contrat. Si le taux de change au comptant est alors inférieur à 1 USD = 1,28 CAD, l'entreprise aurait pu payer le matériel moins cher si elle n'avait pas conclu de contrat à terme de gré à gré. Par conséquent, il n'y a aucune possibilité de gain.

3. Faire un emprunt en dollars américains

FFTY obtiendrait une couverture naturelle si elle empruntait en dollars américains et si elle générerait régulièrement des ventes en dollars américains. Ces fonds pourraient être utilisés pour rembourser l'emprunt sans que l'entreprise réalise de gains ou subisse de pertes de change sur les fonds empruntés ou les ventes générées.

Toutefois, dans ce cas-ci, les seules transactions courantes que FFTY effectue en dollars américains sont des achats de stocks, qui nécessitent le paiement de fournisseurs dans cette devise. Par conséquent, les transactions en dollars américains de FFTY ne peuvent pas offrir de couverture naturelle relativement à l'emprunt en dollars américains.

Recommandation

Il semble que la possibilité de payer le fournisseur le 1^{er} avril 2020, de manière à profiter d'un escompte de 2 %, est celle qui serait la moins coûteuse pour FFTY. En effet, le coût total serait de 6 157 831 \$, tandis qu'opter pour le contrat à terme de gré à gré coûterait 6 400 000 \$ à FFTY (les deux possibilités limiteraient toutes deux le risque de change). FFTY devrait payer le matériel d'avance et profiter de l'escompte de 2 %.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 10 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les possibilités de couverture relatives à l'achat de matériel.

Compétent – Le candidat analyse les possibilités de couverture relatives à l'achat de matériel.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les possibilités de couverture relatives à l'achat de matériel, et recommande une stratégie de couverture.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat détermine les objectifs de placement actuel de l'entreprise, évalue la nature, le risque et le rendement des placements possibles, et formule une conclusion sur la concordance de chaque placement avec les objectifs. Le candidat passe en revue le portefeuille actuel et recommande des changements à y apporter.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O2 FIN
5.2.2	Évaluer le portefeuille de placements de l'entité	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

Quatre facteurs doivent être prises en considération pour déterminer les types de placements dans lesquels FFTY devrait investir ses excédents de trésorerie : les objectifs de placement de FFTY; la nature, les risques et le rendement des placements possibles, et la question de savoir si ces derniers répondent aux objectifs de placement de FFTY; la composition actuelle du portefeuille et les changements devant y être apportés pour atteindre les objectifs de placement de FFTY.

Objectifs de placement

Voici une liste d'objectifs de placement possibles, évalués en fonction des besoins de FFTY :

- **Préservation du capital** : L'investisseur veut-il s'assurer de ne pas perdre le capital initial? FFTY veut préserver ces fonds afin de pouvoir les investir dans l'entreprise à l'avenir.
- **Revenu annuel** : L'investisseur veut-il tirer un revenu annuel régulier du placement, sous la forme d'intérêts ou de dividendes? Ce n'est pas important pour FFTY en ce moment. Même si l'entreprise veut recevoir un certain revenu de placement, elle ne compte pas sur ce dernier.
- **Croissance du capital** : L'objectif est-il de faire croître le capital initial pendant un certain nombre d'années afin d'avoir davantage de capital disponible plus tard? Cet objectif n'est pas important pour FFTY à l'heure actuelle.
- **Liquidité** : Les placements doivent-ils être faciles à liquider si l'investisseur a besoin de fonds rapidement? Il s'agit d'un objectif important pour FFTY, puisque l'entreprise devra pouvoir liquider ses placements rapidement quand le temps sera venu d'effectuer des investissements en immobilisations.
- **Horizon temporel** : Pendant combien de temps les fonds seront-ils placés? S'agit-il d'un placement à court ou à long terme? L'horizon temporel de FFTY est court : de 12 à 15 mois tout au plus.

D'après l'analyse qui précède, il semble que les principaux objectifs de placement de FFTY sont de préserver le capital initial, de pouvoir liquider les placements rapidement lorsqu'elle aura besoin des fonds et de tirer un revenu de sa trésorerie improductive. Par conséquent, l'entreprise devrait investir dans des titres à faible risque, qui peuvent être liquidés rapidement et pour lesquels le capital initial est garanti.

Placements possibles

Placement	Nature	Risque et rendement
Compte d'épargne	Les fonds seraient déposés dans un compte d'épargne.	Faible risque. Le dépôt est garanti par l'assurance-dépôts jusqu'à concurrence de 100 000 \$ par banque. Il peut être liquidé immédiatement sans pénalité. Ce placement génère le plus faible taux de rendement annuel, soit 0,5 %.
CPG à trois ans non remboursable	Les fonds seraient déposés auprès d'une banque. Le CPG est non remboursable pendant trois ans.	Le placement est garanti par l'assurance-dépôts jusqu'à concurrence de 100 000 \$ par banque. Le rendement est supérieur à celui d'un compte d'épargne, avec un degré de risque comparable. Le CPG est non remboursable pendant trois ans, ce qui ne cadre pas avec l'horizon de placement de 12 à 15 mois de FFTY.
FNB Indice S&P	Les FNB indiciels cherchent à reproduire les indices sur lesquels ils sont fondés. Par conséquent, leurs rendements sont tributaires du marché. Le porteur peut aussi recevoir des dividendes (mensuels ou trimestriels), mais ces dividendes sont susceptibles de fluctuer en fonction des dividendes versés par les sociétés sous-jacentes.	Il s'agit du placement le plus risqué puisque la valeur des FNB fluctue selon le marché. (Les FNB ont dégagé de forts rendements en 2020 en raison de la performance du marché, mais les rendements passés ne sont pas garants des rendements futurs.)
Prêt privé échéant dans cinq ans	Il s'agit d'un prêt privé consenti à une entreprise locale établie.	Même si le risque est possiblement approprié compte tenu du rendement, le degré de liquidité ne cadre pas avec l'horizon de

Placement	Nature	Risque et rendement
		placement de 12 à 15 mois de FFTY.
Fonds du marché monétaire (rendement de 1,4 % en 2020)	Ces fonds investissent dans une combinaison de titres à court terme, de bons du Trésor, de billets de trésorerie et d'acceptations bancaires, et sont gérés par des gestionnaires de fonds.	Il y a un risque que le rendement du fonds fluctue en fonction des variations des taux du marché, et le placement initial n'est pas garanti. Ce placement peut facilement être liquidé, mais le montant récupéré pourrait être inférieur au placement initial selon la valeur de marché au moment de la liquidation. Le rendement de 2020 était plus élevé que celui du compte d'épargne, et le rendement annuel n'est descendu qu'une seule fois en deçà de 0,75 % au cours des 10 dernières années. Toutefois, le rendement est inférieur à celui des autres possibilités, à l'exception du compte d'épargne.
Actions privilégiées d'une société cotée	La valeur des actions est tributaire du marché, et le dividende n'est versé que lorsqu'il est déclaré par le conseil.	Le revenu de dividendes n'est pas garanti, mais devrait être moins volatil que le rendement du FNB. Les actions devraient aussi être relativement liquides.

Composition actuelle du portefeuille

Étant donné que le principal objectif de placement de l'entreprise est de préserver le capital initial, déposer les fonds dans un compte d'épargne serait un choix sûr. Toutefois, les comptes d'épargne génèrent très peu d'intérêts. D'autres possibilités de placements offrent de meilleurs rendements et une protection du capital initial.

Recommandation

Scott préférerait laisser tous les fonds dans le compte d'épargne, mais FFTY recevrait alors un rendement faible. Antonia souhaite, quant à elle, faire des placements qui génèrent des

rendements élevés, mais de tels placements ne conviendraient pas à FFTY vu la nécessité de préserver le capital.

Voici la composition de portefeuille que nous suggérons :

Placement	Montant investi
Compte d'épargne	1 500 000 \$
CPG à trois ans non remboursable	0
FNB Indice S&P	0
Prêt privé échéant dans cinq ans	0
Fonds du marché monétaire	1 500 000
Actions privilégiées d'une société cotée	0
Total	3 000 000 \$

Ce portefeuille permettra de protéger le placement initial, d'offrir une bonne liquidité et de générer un revenu d'intérêts allant de 0,5 % à 1,4 % par année.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat détermine les objectifs de placement de l'entreprise et tente d'analyser le portefeuille / les placements actuels de FFTY.

Compétent – Le candidat analyse les objectifs de placement de l'entreprise et le portefeuille / les placements actuels de FFTY, et formule une conclusion quant au caractère approprié du portefeuille.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse les objectifs de placement de l'entreprise et chacun des types de placement, puis formule une conclusion sur son caractère approprié. Le candidat analyse aussi la composition du portefeuille et recommande des changements à y apporter.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat évalue la santé financière d'un franchisé, et recommande des mesures que FFTY pourrait adopter pour aider à faire des améliorations et éviter des situations similaires avec des franchisés éventuels.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O2 FIN
5.1.1	Évaluer la situation financière de l'entité	A	A
5.2.1	Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité	A	A
5.6.2	Conseiller une entité en difficulté financière	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

5.3.1 Contribuer à l'identification des possibilités d'amélioration des processus, des produits et des services liés à ses fonctions professionnelles

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

[Remarque : Antonia s'inquiète de la viabilité financière du Franchisé n° 1 parce qu'il a des paiements en souffrance à FFTY. Antonia demande de passer en revue les états financiers de ce franchisé, d'évaluer la santé financière de ce dernier, et de recommander des mesures que FFTY pourrait adopter pour aider ce franchisé et éviter des situations similaires avec des franchisés éventuels.]

Voici les ratios du Franchisé n° 1 et les ratios de référence fournis par FFTY :

Ratios	Franchisé n° 1	Ratios de référence
Coût des marchandises vendues, en pourcentage des ventes	61 %	60 %
Ratio de marge d'exploitation	0,8 %	5 %
Ratio de marge d'exploitation sans les coûts de démarrage	4,9 %	
Ratio de couverture des intérêts (BAII/intérêts)	0,78	4,0
Délai moyen de rotation des stocks	16,4	22
Ratio du fonds de roulement	0,44	0,70
Ratio d'endettement (total du passif / total de l'actif)	0,87	0,60
Ventes mensuelles moyennes minimales durant la première année d'activité pour assurer la viabilité	1 128 000 \$	1 500 000 \$

Analyse des ratios

- Le coût des marchandises vendues en pourcentage des ventes et le ratio de marge d'exploitation (après ajustement en raison des coûts de démarrage non récurrents) se rapprochent des ratios de référence. Cela signifie que la marge du franchisé sur ses coûts est semblable à la moyenne du secteur.
- Les ventes mensuelles sont bien en deçà du montant minimal requis pour assurer la viabilité et ne représentent que 75 % du montant de référence. Les ventes sont beaucoup trop faibles, ce qui a une incidence négative sur le ratio de couverture des intérêts. Si les ventes étaient plus élevées, le BAII augmenterait, ce qui améliorerait le ratio de couverture des intérêts.
- Le délai moyen de rotation des stocks est inférieur au ratio de référence, ce qui est probablement attribuable au fait que la majorité des stocks sont des aliments périssables dont le franchisé doit assurer la fraîcheur pour se conformer aux normes de FFTY.
- Le ratio du fonds de roulement est actuellement trop bas parce que l'entreprise a peu de trésorerie disponible et que le solde de ses comptes fournisseurs est élevé.
- Les ratios d'endettement sont aussi trop élevés. Le ratio du total du passif au total de l'actif et le ratio du total du passif à long terme au total de l'actif à long terme sont trop élevés, ce qui signifie que le franchisé a trop de dettes et trop peu de capitaux propres.

Deux facteurs contribuent à la mauvaise santé financière du franchisé :

1. Les ventes mensuelles sont trop basses.
2. L'entreprise est trop endettée. Le ratio du total du passif à long terme au total de l'actif à long terme montre que les apports de capitaux propres dans l'entreprise étaient insuffisants pour financer l'achat du mobilier et des agencements ainsi que le paiement de la redevance de franchisage initiale.

Recommandation

FFTY devrait aider le Franchisé n° 1 à augmenter ses ventes pour qu'elles atteignent au moins le montant minimal de 1,5 million \$ par mois. FFTY devrait évaluer les raisons pour lesquelles les ventes sont aussi faibles et suggérer des améliorations, comme elle a une grande expérience dans ce domaine. De plus, puisque le propriétaire du Franchisé n° 1 est un ancien gérant d'une épicerie exploitée par FFTY, la faiblesse des ventes n'est probablement pas attribuable au manque d'expérience du propriétaire. FFTY devrait suivre attentivement la situation dans les prochains mois pour déterminer pourquoi les ventes sont faibles. La faiblesse des ventes pourrait être due au mauvais emplacement du magasin, à la concurrence locale, au service à la clientèle, à l'apparence du magasin ou à une mauvaise combinaison de produits. Si le Franchisé n° 1 augmente ses ventes mensuelles, il aura davantage de trésorerie, ce qui améliorera ses ratios d'endettement et de couverture des intérêts.

L'autre problème a trait à la provenance du capital de démarrage des franchisés. Dans le cas du Franchisé n° 1, FFTY devrait encourager le propriétaire de la franchise à investir davantage de capitaux propres en vue de réduire l'encours de la dette. Si le Franchisé n° 1 éprouve davantage de difficultés financières, FFTY pourrait avoir à lui prêter des fonds.

À l'avenir, lorsque FFTY passe en revue les demandes de franchise, elle devrait s'assurer que les franchisés fournissent un apport de capitaux propres suffisant avant d'approuver la demande. Si l'on suppose que le mobilier et les agencements nécessaires au démarrage coûtent 2,37 millions \$ (2 281 000 \$ + 84 000 \$) et que la redevance de franchisage initiale est de 140 000 \$, la dette maximale devrait être de 1,5 million \$ (2,50 millions \$ × 60 %), et le financement restant devrait provenir des capitaux propres investis par le franchisé.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser certains des ratios ou tente de recommander des mesures que FFTY pourrait prendre pour aider ses franchisés.

Compétent – Le candidat analyse certains ratios et recommande des mesures que FFTY pourrait prendre pour aider ses franchisés.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de façon approfondie les ratios du franchisé et recommande un bon nombre de mesures que FFTY pourrait prendre pour aider ses franchisés.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat évalue la proposition de Logistics en déterminant l'incidence qu'aurait son acceptation sur le fonds de roulement et les coûts d'entreposage nets, et formule une recommandation quant à l'acceptation ou non de la proposition par FFTY.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O2 FIN
5.2.1	Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité	A	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.2 Identifier des tendances à partir de l'analyse de données

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

Proposition de Logistics

Nous avons calculé le délai moyen de rotation des stocks, le délai moyen de règlement des comptes fournisseurs, de même que les charges financières associées de la proposition de Logistics. Comme FFTY paie actuellement 4 % d'intérêt sur sa ligne de crédit, ce taux d'intérêt a été utilisé dans les calculs suivants.

Stocks

Délai moyen de rotation des stocks = (Solde moyen des stocks ÷ Coût des marchandises vendues) × 365 jours
= $\{[(6\,178\,000 \$ + 5\,735\,000 \$) \div 2] \div 86\,860\,000 \$\} \times 365 = 25$ jours

Si FFTY peut réduire ses stocks de 25 %, comme le lui promet Logistics, son solde moyen des stocks révisé sera de 4 634 000 \$ (6 178 000 \$ × 75 %).

$(4\,634\,000 \$ \div 86\,860\,000 \$) \times 365 = 19,5$ jours

Réduction des stocks : 6 178 000 \$ - 4 633 500 \$ = 1 544 500 \$

En supposant que cette diminution des stocks se maintient pendant tout l'exercice, la réduction des charges financières sera de 61 780 \$ (1 544 500 \$ × 4 %)

Frais d'exploitation des entrepôts

Le contrat proposé par Logistics exige des paiements mensuels de 135 000 \$, exigibles le premier jour du mois.

Changements à l'échéancier des flux de trésorerie :

	Jour 1	Jour 30
Flux de trésorerie actuels		
Salaires et avantages sociaux		(84 350)
Paiements exigibles en vertu de la location des véhicules de livraison		(16 700)
Frais d'exploitation des entrepôts		(38 000)
Total des flux de trésorerie actuels		(139 050)
Nouveaux flux de trésorerie	(135 000)	
Écart		4 050

Économies nettes par mois : 4 050 \$ $[(84\,350 \$ + 16\,700 \$ + 38\,000 \$) - 135\,000 \$]$

Comme une somme de 135 000 \$ doit être payée 30 jours plus tôt, les charges financières supplémentaires par mois sont de 444 \$ ($135\,000 \$ \times 4 \% \times 30/365$)

Économies mensuelles nettes : $4\,050 \$ - 444 \$ = 3\,606 \$$

Total des économies annuelles relatives aux charges : $3\,606 \$ \times 12 = 43\,272 \$$

Total des économies annuelles relatives aux comptes fournisseurs et aux stocks :
 $61\,780 \$ + 43\,272 \$ = 105\,052 \$$

Autres éléments à prendre en considération

- La livraison plus rapide réduira le risque de ruptures de stock et améliorera la satisfaction des franchisés et des clients.
- La réduction des stocks diminuera le gaspillage, ce qui fera baisser les coûts qui y sont associés.
- Si elle accepte la proposition de Logistics, FFTY perdra son expertise interne relative à la distribution et à la gestion des stocks. Si le contrat cesse, FFTY devra trouver un nouveau fournisseur ou remettre sur pied son système de distribution interne, ce qui est coûteux et long.

Puisque le contrat avec Logistics permettra de réduire le délai moyen de rotation des stocks et les frais d'exploitation des entrepôts, nous recommandons à FFTY d'accepter la proposition.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'évaluer la proposition de Logistics.

Compétent – Le candidat évalue la proposition de Logistics, et formule une recommandation quant à son acceptation ou non.

Compétent avec distinction – Le candidat réalise une évaluation approfondie de la proposition de Logistics, et formule une recommandation quant à son acceptation ou non.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION
RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE
FARM FRESH TO YOU INC. (FFTY)**

À : Larry Osbourne
De : CPA
Objet : Questions diverses

Pour les occasions d'évaluation n^{os} 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au guide de correction des occasions d'évaluation communes.

Occasion d'évaluation n^o 7

Le candidat évalue l'environnement d'exploitation actuel de l'entreprise au moyen d'une analyse FFPM.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA (2020) – Compétences techniques		Modules communs	O1 GP
2.3.2	Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti.

Antonia et Scott ont demandé une analyse FFPM, qui suit.

Forces	<ul style="list-style-type: none">• FFTY a une équipe de direction chevronnée – Scott, Antonia et Michelle ont tous travaillé pour des chaînes nationales d'épicerie concurrentes et ont de l'expérience dans le segment de l'alimentation au détail.• Michelle a de l'expérience dans le franchisage, ce qui aidera FFTY à prendre de l'expansion au moyen du franchisage.• FFTY est propriétaire de deux magasins et de deux entrepôts, ce qui signifie qu'elle a des immobilisations corporelles qu'elle pourrait donner en garantie pour obtenir du financement ou qu'elle pourrait utiliser pour réaliser des opérations de cession-bail.• La réussite de FFTY est attribuable au fait que l'entreprise a repéré un besoin à combler et qu'elle a profité de deux tendances émergentes : l'alimentation santé et les plats cuisinés.
--------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • FFTY offre une expérience unique à ses clients grâce à son personnel accueillant et bien informé ainsi qu'à ses divers kiosques de dégustation d'aliments. • La marque de FFTY commence à être réputée dans le sud de l'Ontario, ce qui aidera l'entreprise à attirer des franchisés et à augmenter le nombre de ses magasins dans cette région. • FFTY se spécialise dans l'offre d'aliments frais, entiers et biologiques. Il s'agit d'une tendance sur le marché, qui a permis à FFTY de se démarquer de la concurrence. • L'entreprise utilise de la technologie moderne pour consigner les ventes et gérer les stocks. • FFTY a des contrats d'approvisionnement à long terme, ce qui lui assure un approvisionnement fiable en aliments frais et biologiques. • L'entreprise a des normes de qualité élevées en matière de fraîcheur et de propreté, ce qui plaît aux consommateurs. • FFTY se démarque du fait qu'au moins 60 % de ses produits proviennent de producteurs locaux et qu'environ 30 % des aliments périssables qu'elle vend sont biologiques. • L'entreprise est rentable et a un bilan solide. • L'entreprise a un excédent de trésorerie de plus de 3 millions \$.
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • FFTY n'a que 11 points de vente, comparativement aux chaînes nationales concurrentes beaucoup plus grandes. Elle est donc un concurrent de petite taille. • La superficie des magasins de FFTY n'est que de 28 000 pi², ce qui est inférieur à la taille moyenne des magasins de beaucoup de ses concurrents. • FFTY n'a pas de programme de fidélisation de la clientèle, alors que de nombreux concurrents tirent profit de ce type de programme. • L'entreprise n'a pas de produits de marque maison, qui pourraient accroître la fidélisation. • Scott et Antonia s'y connaissent peu en franchisage et s'appuient sur Michelle. • FFTY n'a vendu que deux franchises pour le moment, mais compte sur le franchisage pour croître. • La marque est seulement connue localement et n'a aucune notoriété à l'extérieur de cette région.
Possibilités	<ul style="list-style-type: none"> • La croissance du segment des magasins d'aliments de spécialité (frais, entiers et biologiques) devrait être de 7 % en 2021 et 2022. • On prévoit une hausse du revenu disponible par habitant au cours des cinq prochaines années, ce qui devrait faire augmenter les ventes de FFTY. • On s'attend à ce que les consommateurs augmentent leurs dépenses en aliments de spécialité.

	<ul style="list-style-type: none">• Les programmes de fidélisation sont de plus en plus populaires et incitent les consommateurs à faire tous leurs achats au même endroit, ce qui stabiliserait les ventes.• La collecte et l'analyse de données sont de plus en plus couramment utilisées pour mieux comprendre les clients. FFTY dispose déjà d'une technologie moderne qui pourrait lui permettre de recueillir plus d'informations sur les clients individuels.• Les clients qui sont dans la quarantaine aspirent à une alimentation plus saine. Il devrait donc s'agir d'une clientèle cible pour FFTY.• Les aînés recherchent de plus en plus des services de livraison de plats fraîchement cuisinés et de produits d'épicerie.• Il y a un intérêt croissant de la part des millénariaux pour les services de livraison de plats fraîchement cuisinés.
Menaces	<ul style="list-style-type: none">• Les clients ont tendance à visiter les magasins d'aliments de spécialité moins souvent, ce qui rend les ventes volatiles.• La concurrence sur le plan des prix est forte dans le secteur, et il y a divers types de concurrents : supermarchés, clubs-entrepôts, grandes surfaces et autres détaillants d'aliments de spécialité. Toutefois, la stratégie de ces concurrents est d'être une destination unique où les clients peuvent faire tous leurs achats.• Les supermarchés ont investi le créneau de la vente d'aliments frais, entiers et biologiques. Leurs prix seront plus concurrentiels, et FFTY pourrait perdre des ventes.• Les quatre plus grands concurrents détiennent 70 % du marché, ce qui leur donne un important pouvoir d'établissement des prix et de négociation avec les fournisseurs, ce qui leur permet de réduire le coût de leurs intrants.• Les sociétés du secteur continuent à effectuer des consolidations pour réaliser des économies d'échelle, ce qui signifie que le nombre de petits concurrents est en baisse et que les grands concurrents ont une part de marché encore plus importante.• En tant que concurrent de petite taille, FFTY ne peut pas réaliser les mêmes économies d'échelle que les chaînes nationales concurrentes.• Même si la plupart des clients sont sensibles au prix et que, historiquement, les bas prix attirent les clients, FFTY ne peut pas livrer concurrence sur le plan des prix; le coût de ses intrants est plus élevé, et une réduction des prix comprimerait sa marge brute.• On prévoit une hausse des salaires et du coût de l'énergie. Puisque les activités de FFTY exigent beaucoup d'heures de main-d'œuvre, cette hausse fera augmenter les coûts d'exploitation, et FFTY pourrait ne pas pouvoir transmettre cette hausse de coûts à ses clients.• FFTY devra concurrencer non seulement les autres détaillants en alimentation, mais aussi des entreprises d'autres secteurs pour attirer des franchisés.

[Note à l'intention des correcteurs : On a indiqué aux candidats de limiter leur analyse aux éléments qu'ils jugeaient les plus pertinents. L'analyse qui précède va plus loin que ce qui est attendu des candidats.]

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat relève des éléments relatifs à l'environnement externe et interne de FFTY, mais son analyse est superficielle.

Compétent – Le candidat relève plusieurs éléments valides relatifs à l'environnement externe et interne de FFTY.

Compétent avec distinction – Le candidat relève beaucoup d'éléments valides relatifs à l'environnement externe et interne de FFTY et fournit une réponse générale bien intégrée.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat évalue la vision et la mission actuelles de FFTY, recommande des changements pour tenir compte des activités de franchisage de FFTY et dresse une liste de valeurs fondamentales pour l'entreprise.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O1 GP
2.2.1	Déterminer si les décisions de la direction concordent avec la mission, la vision et les valeurs de l'entité	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

[Note : Antonia a demandé que les énoncés de vision et de mission de FFTY soient revus en raison de l'ajout des activités de franchisage et qu'une liste des valeurs fondamentales de l'entreprise soit dressée. Elle a aussi demandé des recommandations de changements à apporter pour rendre l'entreprise plus attrayante aux yeux des franchisés potentiels.]

Mission et vision actuelles

Vision : Être le plus grand détaillant canadien d'aliments entiers frais.

Mission : Appuyer nos partenaires producteurs locaux, et être le détaillant d'aliments entiers ayant la croissance la plus forte, grâce à l'expérience unique offerte aux clients.

Pour assurer son succès, l'entreprise devra rivaliser avec d'autres entreprises pour attirer les meilleurs franchisés. À cette fin, FFTY doit faire en sorte que sa vision, sa mission et ses valeurs fondamentales correspondent à ce que cherchent les franchisés potentiels. Une fois que FFTY aura attiré des franchisés, elle devra mettre en place une culture inclusive favorisant l'ouverture aux idées des franchisés et le soutien aux franchisés.

Les franchisés cherchent des entreprises qui ont une vision, une mission et des valeurs fondamentales clairement définies intégrant les éléments suivants :

- un bon leadership et de l'intégrité;
- une marque réputée et clairement définie;
- une culture dans laquelle les franchisés sont considérés comme faisant partie intégrante de l'entreprise.

Tous ces éléments devraient être inclus dans la mission de FFTY.

Vision

L'énoncé de vision actuel est clair et présente un objectif bien défini. Il indique clairement que l'entreprise veut être le plus grand détaillant canadien d'aliments entiers frais. Les franchisés pourront facilement comprendre la vision et y adhérer, ce qui aura probablement une incidence sur leur volonté de participer à la réalisation de cette vision. Cela dit, l'objectif de croissance mentionné dans l'énoncé de mission doit aussi être atteint au moyen d'une stratégie de franchisage, qui n'est pas mentionnée dans l'énoncé de vision actuelle.

Il faut donc modifier l'énoncé de vision comme suit :

Vision : Être la plus grande chaîne canadienne de détaillants d'aliments frais et entiers.

Mission

L'énoncé de mission actuel ne mentionne pas les franchisés. Il présente l'objectif de FFTY d'être le plus grand détaillant d'aliments entiers, ce qui se rattache au leadership. La mission ne parle

toutefois pas de l'importance des franchisés. De plus, l'énoncé devrait mentionner la marque, qui est réputée pour la fraîcheur des aliments.

L'énoncé de mission devrait donc être modifié comme suit :

Mission : Être le détaillant d'aliments entiers ayant la croissance la plus forte grâce à la fraîcheur reconnue de nos produits, à l'expérience unique que nous offrons à nos clients et aux relations étroites que nous entretenons avec nos partenaires producteurs locaux et nos franchisés, qui jouent un rôle central dans notre succès.

Valeurs fondamentales

Actuellement, l'entreprise n'a pas établi ses valeurs fondamentales. Puisque ces dernières devraient aider l'entreprise à réaliser sa vision et sa mission, elles devraient inclure les valeurs suivantes (tirées de l'Annexe I) :

- Repérer rapidement les besoins non comblés et en tirer parti
- Avoir du personnel accueillant et bien informé
- Avoir une marque réputée et respectée
- Maintenir des normes de qualité élevées en matière de fraîcheur et de propreté
- Offrir une expérience unique aux clients

Les valeurs fondamentales devraient aussi mettre en avant les caractéristiques recherchées par les franchisés dans leur choix de franchiseur, comme celles qui suivent :

- la présence d'un système de soutien bien établi;
- la reconnaissance de l'apport des franchisés à l'entreprise (c'est-à-dire que FFTY reconnaisse que les franchisés font partie intégrante de l'entreprise);
- la consultation des franchisés lorsque l'entreprise prend des décisions importantes;
- la création d'un environnement dans lequel l'esprit d'entreprise des franchisés peut s'épanouir.

Comme il est important que les franchisés et le franchiseur aient des objectifs, des convictions et des valeurs en commun, ces objectifs, ces convictions et ces valeurs partagés doivent figurer dans les valeurs fondamentales du franchiseur. Les valeurs fondamentales de FFTY devraient donc être les suivantes :

- Nous ne vendons que des aliments frais et de qualité.
- Nous traitons notre personnel avec respect et veillons à ce qu'il soit bien formé pour s'acquitter de ses tâches.
- Notre personnel est accueillant et bien informé.

- Nous informons nos clients et les incitons à faire des choix santé en offrant des dégustations et des démonstrations en magasin.
- Nous anticipons les besoins des clients en surveillant constamment les tendances du marché, et y répondons.
- Nous offrons une culture dans laquelle l'apport du franchiseur et des franchisés au succès global de FFTY est respecté et reconnu de part et d'autre. Consulter les franchisés au sujet des décisions importantes ayant une incidence sur les magasins.
- Nous fournissons de la formation et du soutien aux franchisés sur une base continue, et maintenons une communication constante.
- Nous écoutons sérieusement les franchisés lorsqu'ils ont des plaintes à formuler et prenons des mesures lorsqu'elles s'imposent.
- Nous agissons avec intégrité en tout temps.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 8 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de réviser les énoncés de mission et de vision de FFTY à la lumière du fait qu'elle cherche maintenant à attirer des franchisés OU dresse la liste des valeurs fondamentales de l'entreprise.

Compétent – Le candidat réviser les énoncés de mission et de vision de FFTY à la lumière du fait qu'elle cherche maintenant à attirer des franchisés et tente de dresser la liste des valeurs fondamentales de l'entreprise.

Compétent avec distinction – Le candidat réviser les énoncés de mission et de vision de FFTY à la lumière du fait qu'elle cherche maintenant à attirer des franchisés et fournit une liste de valeurs fondamentales adéquates pour l'entreprise.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat prépare une analyse des flux de trésorerie afin d'évaluer la proposition de service de livraison à domicile, pour déterminer si FFTY devrait commencer par cibler le marché des aînés ou le marché des millénariaux.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O1 GP
2.3.3	Évaluer les différentes options stratégiques	B	A
3.4.1	Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
- 6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix
- 6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

FFTY veut déterminer le segment qu'elle devrait cibler initialement pour son service de livraison de plats fraîchement cuisinés, chauds et froids. Le marché des aînés et celui des millénariaux présentent d'importantes différences sur les plans des types de plats commandés, des méthodes de marketing, de l'utilisation de la technologie, des modes de paiement, de la taille du marché et de la croissance prévue.

Analyse quantitative

Nous avons réalisé une analyse des flux de trésorerie pour chacun des segments de marché.

Flux de trésorerie d'exploitation annuels

	Aînés		Millénariaux	
	Bas	Haut	Bas	Haut
Nombre de livraisons	60 000	68 000	28 000	45 000
Ventes moyennes par livraison	35,00 \$	35,00 \$	75,00 \$	75,00 \$
Produits	2 100 000	2 380 000	2 100 000	3 375 000
Frais de livraison de 8,00 \$ par livraison	480 000	544 000	224 000	360 000
Total des produits	<u>2 580 000</u>	<u>2 924 000</u>	<u>2 324 000</u>	<u>3 735 000</u>
Charges				
Coût des marchandises vendues	1 050 000	1 190 000	1 050 000	1 687 500
Coûts de main-d'œuvre – cuisiniers et livreurs	740 000	740 000	560 000	560 000
Coûts de main-d'œuvre – soutien téléphonique	40 000	40 000		
Maintenance du site Web et développement de l'application	350 000	350 000	520 000	520 000
Amortissement	270 000	270 000	270 000	270 000
	<u>2 450 000</u>	<u>2 590 000</u>	<u>2 400 000</u>	<u>3 037 500</u>
Bénéfice d'exploitation net	130 000	334 000	(76 000)	697 500
Impôts (taux de 23,8 %)	(30 940)	(79 492)	18 088	(166 005)
Flux de trésorerie d'exploitation annuels après impôts	99 060	254 508	(57 912)	531 495
Rajouter : amortissement	270 000	270 000	270 000	270 000
Flux de trésorerie nets pour la première année	<u>369 060</u>	<u>524 508</u>	<u>212 088</u>	<u>801 495</u>

Conclusion relative à l'analyse des flux de trésorerie

Le marché des aînés générerait des flux de trésorerie positifs, que le nombre de livraisons se situe au bas ou au haut de la fourchette. En revanche, le marché des millénariaux générerait des flux de trésorerie moins élevés au bas de la fourchette, mais des flux de trésorerie beaucoup plus élevés au haut de la fourchette. Le marché des millénariaux présente donc une plus grande incertitude. En plus des facteurs qualitatifs analysés ci-dessous, FFTY doit évaluer la probabilité qu'elle tire divers niveaux de produits de ces marchés pour déterminer lequel elle devrait cibler initialement.

Analyse qualitative

Développement initial du marché des aînés

Avantages

- Puisque les aînés sont fidèles à une marque, si FFTY obtient leur clientèle, ils deviendront des clients réguliers.
- Étant donné que ce segment est stable, mais n'est pas en croissance, il n'attire pas beaucoup de concurrents. Il y a actuellement un seul concurrent important.

- Les aînés vivent souvent en banlieue, ce qui signifie que, pour les mêmes frais de 8 \$, les livraisons aux clients de ce segment prendront moins de temps que les livraisons aux millénariaux.
- Les aînés forment un marché cible potentiel puisque leurs revenus de retraite sont en hausse et qu'ils sont moins enclins à cuisiner et cherchent des options santé.

Inconvénients

- Les aînés se soucient plus du prix que de la qualité et, par conséquent, seront plus sensibles au prix et dépenseront probablement moins.
- FFTY devra faire concurrence à des organismes sans but lucratif qui livrent des repas aux aînés à bas prix ou gratuitement.
- Les aînés ont des budgets serrés et ne consacrent qu'environ 2 % de leur budget d'alimentation aux plats cuisinés.

Développement initial du marché des millénariaux

Avantages

- Les millénariaux sont prêts à payer pour des aliments entiers et de qualité provenant de producteurs locaux, et accordent plus d'importance à la qualité qu'au prix.
- Les millénariaux préfèrent se faire livrer de la nourriture plutôt que d'aller au restaurant.
- Les millénariaux ont plus de pouvoir d'achat que les aînés : ils consacrent jusqu'à 8 % de leur budget d'alimentation (qui augmente au fur et mesure que leur salaire progresse) aux plats cuisinés.
- Les millénariaux ont de l'intérêt pour les services de livraison de plats fraîchement cuisinés.
- Il ne semble pas y avoir de concurrent important qui offre un service comparable ciblant les millénariaux.

Inconvénients

- Puisque beaucoup de concurrents, y compris les chaînes nationales d'épicerie et les restaurants, se disputent le budget d'alimentation des millénariaux, ce segment est extrêmement concurrentiel.
- Les millénariaux sont moins fidèles à une marque et aiment manger toutes sortes de mets, y compris des aliments de spécialité ethniques, ce qui fait augmenter le nombre de concurrents.
- Les millénariaux vivent généralement au centre-ville, alors les livraisons pourraient prendre plus de temps en raison de la congestion, ce qui signifie que les coûts de livraison seraient plus élevés.

Compatibilité du projet avec la stratégie

L'entreprise devrait aller de l'avant avec la proposition de livraison de plats fraîchement cuisinés. Il est compatible avec la mission de l'entreprise de vendre des aliments frais à ses clients. De plus, comme on prévoit que 60 % des repas seront des plats livrés d'ici 2030, il est essentiel que FFTY offre ces produits et services. Ce projet cadre aussi avec l'une des valeurs fondamentales de l'entreprise : anticiper les besoins des clients et créer des produits et des services pour répondre à ces besoins.

Recommandation

L'entreprise devrait offrir la livraison de plats fraîchement cuisinés et cibler initialement le segment des aînés. La concurrence n'est pas trop vive dans ce segment, et il existe un petit créneau d'aînés qui cherchent des plats santé fraîchement cuisinés. C'est ce marché restreint que FFTY devrait cibler.

[Note à l'intention des correcteurs : Le candidat peut parvenir à une conclusion différente, mais cette dernière doit être étayée.]

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 9 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de faire une analyse des flux de trésorerie pour la proposition de livraison de plats fraîchement préparés et une analyse qualitative comparative des deux segments de marché potentiels.

Compétent – Le candidat fait une analyse convenable des flux de trésorerie pour la proposition de livraison de plats fraîchement préparés et une analyse qualitative comparative convenable des deux segments de marché potentiels.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une analyse approfondie des flux de trésorerie pour la proposition de livraison de plats fraîchement préparés et une analyse qualitative comparative des deux segments de marché potentiels, et parvient à la conclusion que le segment des aînés est le plus approprié.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat traite la question des coûts contrôlables et non contrôlables et détermine quel type de centre de responsabilité correspond à chacun des services. Le candidat analyse aussi la façon dont chacun des membres de la direction devrait être évalué et recommande des changements à apporter à la façon d'évaluer la performance du vice-président, Magasins corporatifs, et de la vice-présidente, Activités de franchisage.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O1 GP
3.6.2	Évaluer la performance des centres de responsabilité	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti.

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

Antonia veut savoir quel type de centre de responsabilité correspond actuellement à chaque service et comment évaluer la performance de ces centres. Elle voulait aussi avoir notre point de vue sur la manière dont les primes de rendement du vice-président, Magasins corporatifs, et de la vice-présidente, Activités de franchisage, sont actuellement déterminées et savoir si des changements s'imposent.

Il existe quatre types de centres de responsabilité :

Centre de chiffre d'affaires – Puisque les gestionnaires de ces centres exercent un contrôle sur le chiffre d'affaires seulement, ils sont évalués en fonction de cet élément, généralement en fonction d'une comparaison entre le chiffre d'affaires réel et les cibles établies.

Centre de coûts – Puisque les gestionnaires de ces centres exercent uniquement un contrôle sur les coûts, ils sont normalement évalués en fonction d'une comparaison entre les coûts réels et les coûts cibles. L'évaluation pourrait être subdivisée entre les prix et les quantités, en fonction des éléments sur lesquels le gestionnaire exerce un contrôle.

Centre de profit – Puisque les gestionnaires de ces centres exercent un contrôle sur le chiffre d'affaires et les coûts, mais pas sur les investissements dans les actifs d'exploitation, ils sont normalement évalués en fonction d'une comparaison entre le bénéfice réel et le bénéfice cible.

Centre d'investissement – Puisque les gestionnaires de ces centres exercent un contrôle sur le chiffre d'affaires, les coûts et les investissements dans les actifs d'exploitation, ils sont

normalement évalués en fonction du rendement du capital investi (qui correspond au bénéfice d'exploitation du centre divisé par la moyenne des actifs d'exploitation) ou d'une mesure du bénéfice net résiduel.

En fonction de la structure actuelle de FFTY, voici les types de centres de responsabilité correspondant à chaque service et les mesures sur lesquelles l'évaluation de la performance des gestionnaires devrait être basée :

[Note à l'intention des correcteurs : Les deux premières colonnes sont tirées de l'étude de cas.]

Gestionnaire	Responsabilités	Centre de responsabilité
Directeur, Marketing	Est responsable de toutes les activités de marketing, dont la valorisation de la marque et le marketing local des magasins.	Centre de coûts : Puisque ce gestionnaire n'exerce aucun contrôle sur le chiffre d'affaires ou les investissements, son évaluation devrait être basée sur la comparaison des coûts réels aux coûts cibles.
Directeur, Approvisionnement	Est responsable de l'approvisionnement, et négocie les contrats d'approvisionnement et les exigences pour l'expédition. Gère les niveaux des stocks des magasins.	Centre de coûts : Puisque ce gestionnaire n'exerce aucun contrôle sur le chiffre d'affaires ou les investissements, son évaluation devrait être basée sur la comparaison des coûts réels aux coûts cibles.
Vice-présidente, Activités de franchisage	Est responsable de la sélection des franchisés, de la formation et du soutien sur place, et fait le suivi des ventes et des achats des franchisés. Reçoit une prime de rendement fondée sur un pourcentage des ventes des franchisés.	Centre de profit : Puisque cette gestionnaire exerce un contrôle sur les ventes, les achats et les redevances de franchisage des magasins, elle devrait être évaluée en fonction du bénéfice net, tel que calculé ci-dessous.
Vice-président, Magasins corporatifs	Voir ci-dessous.	Voir ci-dessous.

Prime de rendement du vice-président, Magasins corporatifs (Dennis)

Actuellement, la prime de rendement du vice-président, Magasins corporatifs, est basée sur un pourcentage du bénéfice net de tous les magasins corporatifs. Toutefois, puisque ce vice-

président exerce un contrôle sur les investissements initiaux dans le matériel et les améliorations locatives, ainsi que sur le chiffre d'affaires et les coûts, son service devrait être évalué en tant que centre d'investissement.

Par conséquent, la performance du vice-président devrait être évaluée comme suit :

Marge contrôlable ÷ Moyenne des actifs d'exploitation

La marge contrôlable inclut les éléments du chiffre d'affaires et des coûts sur lesquels le gestionnaire a le contrôle, énumérés dans le tableau qui figure ci-après.

Les actifs d'exploitation comprennent les comptes clients, les investissements dans le matériel et les améliorations locatives apportées aux magasins. Nous avons ensuite fait la moyenne de la valeur comptable nette de ces actifs, entre l'ouverture et la clôture de l'exercice.

Les impôts sur les bénéfices et les charges d'intérêts ont été exclus du calcul du bénéfice d'exploitation.

Pour l'évaluation de la performance, il faudrait comparer le rendement réel au rendement cible.

En ce qui a trait au chiffre d'affaires et aux coûts, la performance du gestionnaire devrait uniquement être évaluée en fonction des éléments sur lesquels il a le contrôle. Dans le tableau qui suit, nous avons examiné chaque élément du bénéfice d'exploitation utilisé pour évaluer la performance de Dennis afin de déterminer s'il exerce un contrôle dessus. Seuls les éléments désignés comme contrôlables devraient être inclus dans le calcul du bénéfice d'exploitation servant à déterminer le montant de la prime de Dennis.

Chiffre d'affaires – Total des ventes de tous les magasins corporatifs	Contrôlable : Même si une partie du chiffre d'affaires dépend du contexte économique, du marketing, etc., le vice-président, Magasins corporatifs, exerce une influence sur les prix et sur les quantités vendues.
Moins les coûts suivants :	
Coût des marchandises vendues en lien avec les ventes	Puisque le coût d'achat des marchandises est déterminé par le service de l'approvisionnement, le vice-président, Magasins corporatifs, exerce un contrôle sur la quantité, mais pas sur les prix payés; comme cet élément est partiellement contrôlable, il a été inclus.
Distribution et transport	Non contrôlable : Le directeur de l'approvisionnement détermine quels produits seront expédiés, et d'où ils seront expédiés;

	le vice-président, Magasins corporatifs, n'a donc aucune influence sur ces coûts.
Marketing et publicité locaux	Non contrôlable : Les décisions sont prises par le service du marketing.
Salaires	Contrôlable : Le vice-président, Magasins corporatifs, est responsable des employés qui travaillent dans les magasins et aide les gérants des magasins à déterminer le nombre d'heures de travail.
Électricité	Partiellement contrôlable : Le vice-président, Magasins corporatifs, peut décider à quel moment les lumières sont allumées et éteintes, le type d'éclairage, etc. Toutefois, le prix et certains besoins de base en électricité, comme la réfrigération, ne sont pas contrôlables.
Impôts fonciers	Non contrôlable : Les impôts fonciers sont déterminés par l'administration municipale.
Coûts indirects imputés au titre des services financiers, des ressources humaines et des TI	Non contrôlable : La répartition des coûts et le montant des coûts sont déterminés par les gestionnaires des services financiers, des ressources humaines et des TI.
Intérêts sur le capital investi dans les immobilisations	Cet élément est expressément exclu du calcul du rendement du capital investi.

À la lumière de l'analyse qui précède, la performance du vice-président, Magasins corporatifs, devrait être évaluée en fonction du rendement du capital investi réel par rapport au rendement du capital investi cible. Pour déterminer ce rendement, le numérateur doit être calculé en ne prenant en considération que les éléments du chiffre d'affaires et des coûts qui sont contrôlables, c'est-à-dire le chiffre d'affaires moins les coûts des marchandises vendues, du rayonnage et de l'affichage, de la formation, des autres fournitures, des salaires, de l'électricité, et des réparations et de l'entretien.

Prime de rendement de la vice-présidente, Activités de franchisage (Michelle)

La prime de rendement actuelle de la vice-présidente, Activités de franchisage, est fondée sur un pourcentage fixe des produits tirés des redevances de franchisage chaque année.

Elle exerce un contrôle sur le montant des produits et l'ensemble des coûts. Par conséquent, ce service est un centre de profit, et son gestionnaire devrait être évalué en fonction du bénéfice d'exploitation qu'il génère, calculé comme suit :

Bénéfice d'exploitation = produits d'exploitation – coûts d'exploitation

Produits d'exploitation = produits tirés des redevances de franchisage, moins : salaires (de toutes les personnes du service); frais d'occupation des bureaux; fournitures; frais de déplacement; soutien téléphonique; et tous les autres coûts liés au soutien et à la formation des franchisés.

Les impôts sur le bénéfice, les charges d'intérêts et les coûts indirects imputés ont été exclus du calcul du bénéfice d'exploitation puisqu'ils sont non contrôlables.

Pour l'évaluation de la performance, le bénéfice réel devrait être comparé au bénéfice cible.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 10 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la façon dont chacun des membres de la direction devrait être évalué et tente de revoir les mesures de performance utilisées pour évaluer le vice-président, Magasins corporatifs, et la vice-présidente, Activités de franchisage.

Compétent – Le candidat traite la question des coûts contrôlables et non contrôlables, analyse de manière raisonnable la façon dont chacun des membres de la direction devrait être évalué, et recommande des changements à la façon d'évaluer la performance du vice-président, Magasins corporatifs, et de la vice-présidente, Activités de franchisage.

Compétent avec distinction – Le candidat traite la question des coûts contrôlables et non contrôlables, analyse de manière approfondie la façon dont chacun des membres de la direction devrait être évalué, et recommande un bon nombre de changements valables à la façon d'évaluer la performance du vice-président, Magasins corporatifs, et de la vice-présidente, Activités de franchisage.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat détermine les causes profondes des bénéfices d'exploitation décevants de chaque magasin, évalue la performance générale de chaque gérant et recommande des améliorations.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O1 GP
3.6.3	Évaluer les causes profondes des problèmes de performance	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

5.2.1 Utiliser ses connaissances existantes de manières nouvelles ou différentes

5.3.1 Contribuer à l'identification des possibilités d'amélioration des processus, des produits et des services liés à ses fonctions professionnelles

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Antonia a demandé de l'aide pour évaluer la performance de deux gérants de magasins et veut aussi comprendre la cause de la performance décevante de chaque magasin. Les indicateurs du tableau de performance des deux magasins dont la performance est insatisfaisante doivent aussi être analysés.

		Cible	MC n° 1002	MC n° 1009
Données financières	Croissance annuelle des ventes	3 %	5 %	-10 %
	Pourcentage de marge brute	35 %	28,3 %	36 %
	Rotation des stocks	20 fois	21 fois	19 fois
	Pourcentage de vente d'articles à marge élevée	15 %	4 %	18 %
	Salaires, en pourcentage des ventes	10 %	8,8 %	13,75 %
	Ratio de la marge d'exploitation	5 %	3 %	3,2 %
Clients	Retours d'articles, en pourcentage des ventes	2 %	2 %	1 %
	Nombre de plaintes de clients par semaine	10	8	4
Processus internes	Pourcentage de vente de nouveaux produits	10 %	6 %	12 %
	Roulement du personnel	5 %	25 %	1 %
	Nombre hebdomadaire moyen d'heures de travail par employé	30	19	28
	Taux horaire moyen par employé (le taux horaire minimum est de 15 \$ pour les nouveaux employés; le taux horaire maximal des employés à temps plein plus expérimentés est de 20 \$)	16,50 \$	15,20 \$	17,00 \$
	Cas de non-conformité décelés lors d'inspections de la salubrité	0	2	0

Il y a deux problèmes centraux pour ces magasins : les ventes et le coût des marchandises vendues; et les employés et les salaires.

MC n° 1002

Ventes et coût des marchandises vendues

Les ventes ont augmenté de 5 % par rapport au dernier exercice, ce qui est supérieur à la cible de 3 %. Au cours de l'exercice, le gérant du magasin a réduit les prix d'articles couramment vendus pour qu'ils soient inférieurs aux prix d'un concurrent local. L'objectif était d'attirer des clients pour qu'ils viennent faire leurs achats au magasin de FFTY plutôt qu'au magasin du

concurrent. Toutefois, les nouveaux produits ont seulement représenté 6 % des ventes du magasin alors que la cible était de 10 %. Par conséquent, il semblerait qu'en baissant les prix, le gérant a fait augmenter les ventes, mais pas celles des produits que l'entreprise voulait vendre.

En ce qui concerne le coût des marchandises vendues, le pourcentage de marge brute est de seulement 28 %, ce qui est sous la cible de 35 %. De plus, les articles à marge élevée représentent seulement 4 % des ventes, tandis que la cible était de 15 %. Par conséquent, la faiblesse du pourcentage de marge brute est attribuable aux bas prix et à une mauvaise combinaison de produits, c'est-à-dire au choix de vendre des produits à prix réduits pour attirer une clientèle sensible aux prix.

La rotation des stocks est légèrement plus élevée que la cible, c'est-à-dire qu'elle est de 21 fois plutôt que de 20 fois, ce qui signifie que la gestion des stocks est bonne. La satisfaction des clients semble aussi être bonne puisque les retours représentent seulement 2 % des ventes (ce qui correspond à la cible) et qu'il n'y a eu que 8 plaintes de clients par semaine (comparativement à la cible de 10). Toutefois, il est possible que la baisse des prix ait contribué à la hausse du taux de rotation des stocks, puisqu'en général, les volumes augmentent lorsque les prix diminuent, ce qui nuit aux marges.

Bref, la réduction des prix a permis d'attirer une clientèle qui est sensible aux prix, ce qui ne cadre pas avec la stratégie de l'entreprise, qui consiste à vendre des produits de qualité à une clientèle qui est prête à payer davantage pour des aliments frais et entiers.

Les bas prix et la faiblesse du pourcentage de marge brute ont fait baisser le ratio de la marge d'exploitation, qui est de seulement 3 % par rapport à la cible de 5 %.

Employés et salaires

Les salaires (1 435 000 \$) représentent 8,8 % des ventes, ce qui est sous la cible de 10 %. Cela semble être une bonne chose, et cette situation est en partie attribuable au fait que les ventes ont été supérieures à la cible tandis que les salaires sont demeurés relativement stables. Toutefois, nous avons relevé quelques problèmes inquiétants dans le tableau de performance. Le taux de rotation du personnel s'établit à 25 %, ce qui est très élevé comparativement à la cible de 5 %. Le tableau de performance nous révèle que le nombre hebdomadaire moyen d'heures de travail par employé est seulement de 19 heures, alors que la cible est de 30 heures. Ce faible nombre d'heures de travail par semaine est dû au fait que le gérant du magasin a réduit les heures de travail de tous les employés, ce qui a causé un taux de roulement élevé, qui a fait en sorte qu'il y avait plus de nouveaux employés et moins d'employés de longue date au magasin. En raison du pourcentage plus élevé de nouveaux employés, le taux horaire moyen par employé s'établit à 15,20 \$ au lieu de 16,50 \$, le salaire cible. Par conséquent, même si le coût des salaires est inférieur à la cible, cette situation n'est pas viable et est le reflet de problèmes systémiques dans le magasin. La présence d'autant de nouveaux employés qui ne sont pas adéquatement formés pourrait aussi expliquer en partie les deux cas de non-conformité décelés lors d'inspections de la salubrité au cours de l'exercice.

Traiter les employés de la sorte est aussi contraire aux valeurs fondamentales de l'entreprise, qui sont de traiter les employés avec respect et de leur fournir la formation nécessaire pour qu'ils

puissent faire leur travail. Le secteur exige beaucoup de main-d'œuvre peu qualifiée. Toutefois, des salaires trop bas peuvent nuire au service et accroître la rotation du personnel.

Conclusion

La faible performance du magasin est uniquement due aux mauvaises décisions prises par le gérant. De plus, le gérant ne suit pas les lignes directrices de FFTY concernant les types de produits qui doivent être vendus en magasin et présente une mauvaise performance relativement à la plupart des autres mesures.

MC n° 1009

Ventes et coûts des marchandises vendues

Les ventes pour la période sont 10 % moins élevées que la cible. Toutefois, le magasin a été fermé en raison d'un refoulement d'eaux usées causé par des employés municipaux, et non par le gérant du magasin. Les ventes perdues ont totalisé 2 235 000 \$. Si l'on rajoute ces ventes perdues, le total des ventes aurait été de 17 015 000 \$ (14 780 000 \$ + 2 235 000 \$).

Les ventes des exercices précédents sont estimées à 16 422 222 \$ (14 780 000 \$ ÷ 90 %). Par conséquent, en comptant les ventes perdues, la croissance des ventes aurait été de 3,6 % [(17 015 000 \$ – 16 422 222 \$) ÷ 16 422 222 \$], ce qui est supérieur à la cible.

En ce qui concerne le coût des marchandises vendues, le pourcentage de marge brute est de 36 % [(14 780 000 \$ – 9 459 000 \$) ÷ 14 780 000 \$], ce qui est légèrement au-dessus de la cible. Ce résultat est probablement attribuable au fait que le pourcentage de ventes d'articles à marge élevée du magasin est plus élevé que la cible (18 % par rapport à 15 %) et au fait que le pourcentage de ventes de nouveaux produits du magasin est de 12 %, par rapport à une cible de 10 %.

Le taux de rotation s'établit à 19 fois, ce qui est légèrement inférieur à la cible de 20 fois, mais cet écart pourrait être attribuable à la fermeture du magasin. Les mesures relatives à la satisfaction de la clientèle pour le magasin sont bien meilleures que les cibles.

Employés et salaires

L'entreprise a continué à payer les employés pendant la fermeture en raison du refoulement des eaux usées et a payé des heures supplémentaires aux employés pour leur participation aux activités de nettoyage. L'entreprise a donc engagé 340 000 \$ pour les heures supplémentaires. Par conséquent, en raison des ventes perdues et des heures supplémentaires payées, les salaires de la main-d'œuvre directe ont représenté 13,75 % des ventes, ce qui est plus élevé que la cible. Si l'on exclut les heures supplémentaires et que l'on ajuste les ventes en fonction de la période de fermeture, les salaires en pourcentage des ventes correspondent à 9,9 % [(2 032 000 \$ – 340 000 \$) ÷ 17 015 000 \$], ce qui est très proche de la cible de 10 %.

D'après le tableau de performance, le taux de rotation du personnel est bas (1 % par rapport à la cible de 5 %), ce qui est une bonne chose, et le nombre hebdomadaire moyen d'heures de travail par employé se situe près de la cible (31 heures par rapport à 30). Le nombre d'heures légèrement plus élevé est attribuable aux heures supplémentaires des employés. Les heures supplémentaires rémunérées font aussi que le taux horaire moyen par employé, qui est de 17,00 \$, est un peu plus élevé que la cible de 16,50 \$.

Le ratio de la marge d'exploitation de 3,2 % est inférieur à la cible de 5 % en raison des ventes perdues.

Conclusion

La performance insatisfaisante de ce magasin est attribuable à des événements indépendants de la volonté du gérant. Ce dernier a bien suivi les lignes directrices de l'entreprise et a surpassé les cibles pour toutes les autres mesures.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de déterminer les causes profondes de la faiblesse du bénéfice d'exploitation de chaque magasin et tente d'évaluer la performance générale de chaque gérant.

Compétent – Le candidat détermine adéquatement les causes profondes de la faiblesse du bénéfice d'exploitation de chaque magasin et évalue la performance générale de chaque gérant.

Compétent avec distinction – Le candidat détermine les causes profondes expliquant la faiblesse du bénéfice d'exploitation de chaque magasin, et évalue de manière approfondie la performance générale de chaque gérant.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat évalue le contrat d'approvisionnement proposé et l'analyse d'un point de vue quantitatif. Le candidat analyse les avantages et les inconvénients de la proposition et recommande de l'accepter ou non.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O1 GP
3.5.1	Effectuer une analyse de sensibilité	A	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Antonia travaille à établir un contrat d'approvisionnement à long terme de produits laitiers avec Riverside. Nous avons réalisé une analyse quantitative et qualitative de l'incidence de la conclusion de ce contrat.

Analyse quantitative

Analyse de la marge brute sur les ventes de produits laitiers pendant toute la durée du contrat

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Nouveau contrat							
Ventes de produits laitiers	16 000 000	16 320 000	16 646 400	16 979 328	17 318 915	17 665 293	18 018 599
Coût des ventes – Riverside		(10 000 000)	(10 000 000)	(10 000 000)	(10 200 000)	(10 404 000)	(10 612 080)
Coût des ventes – Note 1		(2 203 200)	(2 247 264)	(2 292 209)	(2 338 053)	(2 384 815)	(2 432 511)
Marge brute	16 000 000	4 116 800	4 399 136	4 687 119	4 780 861	4 876 478	4 974 008
Pourcentage de marge brute		25 %	26 %	28 %	28 %	28 %	28 %
Contrats actuels							
Ventes de produits laitiers	16 000 000	16 320 000	16 646 400	16 979 328	17 318 915	17 665 293	18 018 599
Coût des ventes	(12 000 000)	(12 240 000)	(12 484 800)	(12 734 496)	(12 989 186)	(13 248 970)	(13 513 949)
Marge brute	4 000 000	4 080 000	4 161 600	4 244 832	4 329 729	4 416 323	4 504 650
Pourcentage de marge brute		25 %	25 %	25 %	25 %	25 %	25 %
Écart		36 800	237 536	442 287	451 132	460 155	469 358

Note 1 : $2\,000\,000 \$ \times 1,08 \times 1,02 = 2\,203\,200$

(Augmentation de 8 % en raison de la réduction des volumes et d'une hausse annuelle de 2 %.)

Si FFTY concluait le contrat avec Riverside, son pourcentage de marge brute changerait légèrement pour s'établir à 28 %. Par contre, si FFTY conserve ses quatre fournisseurs actuels, son pourcentage de marge brute se maintiendra à 25 %. Le contrat avec Riverside permettrait à FFTY de générer davantage de bénéfice chaque année, l'augmentation la plus importante se chiffrant à 469 358 \$ en 2027. Les calculs ci-dessus sont fondés sur l'hypothèse que FFTY achèterait de Riverside la quantité minimale prévue au contrat.

Analyse qualitative

Avantages du contrat

- Les prix des produits laitiers seront fixes pendant trois ans et, par la suite, n'augmenteront qu'en fonction du taux d'inflation, qui devrait être de 2 %.
- Un directeur de l'approvisionnement travaillera avec FFTY pour que tout problème qui survient soit réglé sans tarder.
- FFTY recevra une confirmation de la date de livraison un jour après la passation de la commande.
- Si les spécifications en matière de qualité ne sont pas respectées, Riverside remplacera immédiatement le produit à ses frais.
- Riverside s'occupera des produits retournés par les clients.
- Riverside livrera les produits directement aux magasins. Puisque, actuellement, quatre des fournisseurs livrent les produits à l'entrepôt de FFTY ou exigent que FFTY en fasse la cueillette, FFTY profitera d'une réduction des coûts de distribution et d'entreposage.
- Comme l'entreprise prévoit croître par franchisage, elle pourra peut-être accroître son volume d'achats auprès de Riverside et profiter d'une tarification favorable.

Inconvénients du contrat

- Les achats annuels minimaux sont de 10 millions \$. Si ce seuil n'est pas atteint une année donnée, FFTY devra soit acheter suffisamment de produits pour l'atteindre, soit payer une pénalité équivalente à 50 % des achats manquants pour atteindre le seuil.
- FFTY devra passer ses commandes au moins 15 jours avant la livraison. Même s'il s'agit du délai de livraison actuel de Riverside, tous les autres fournisseurs exigent plutôt un délai de 7 à 12 jours.
- FFTY devra fournir ses prévisions d'achats de produits laitiers à Riverside et aviser cette dernière de tout changement pour lui permettre de prévoir sa production et ses livraisons.
- Le délai de règlement est de 25 jours, ce qui est cinq jours de moins que le délai de 30 jours en place pour tous les autres fournisseurs de produits laitiers de FFTY. Cela signifie que FFTY devra disposer de 137 000 \$ de plus en trésorerie ($10\,000\,000 \$ \div 365 \times 5$ jours), ce qui fera

augmenter les charges d'intérêts. Ces coûts supplémentaires n'ont pas été inclus dans les prévisions.

- Environ 30 % des produits actuels ne seront plus offerts, ce qui pourrait avoir un effet sur l'expérience des clients ou sur les niveaux de ventes globales.
- Les choix de produits pour les clients passeront de trois ou quatre à un, ce qui pourrait aussi avoir un effet sur l'expérience des clients.
- Si FFTY accepte la proposition de contrat avec Riverside, les achats auprès des autres fournisseurs locaux seront grandement réduits. Par le passé, les achats de l'entreprise étaient répartis entre les quatre fournisseurs locaux. La réduction des achats auprès des autres fournisseurs pourrait ne pas cadrer avec la mission de FFTY, qui consiste notamment à appuyer les producteurs locaux.
- L'entreprise a actuellement des contrats avec les quatre autres fournisseurs. Si elle rompt ces contrats, FFTY devra payer des pénalités qui n'ont pas été incluses dans les prévisions.

Recommandation

Les économies annuelles qui seront réalisées grâce au contrat avec Riverside sont importantes et, d'ici 2027, permettraient à FFTY de dégager des bénéfices supplémentaires de 469 358 \$ avant impôts par année. Toutefois, cette proposition semble aller à l'encontre de la stratégie et de la marque de l'entreprise, qui se fondent sur l'achat local. L'énoncé de mission de FFTY indique qu'elle a pour mission d'appuyer ses partenaires producteurs locaux. Ce contrat réduirait aussi les types de produits et le choix de produits offerts aux clients, et la réduction des choix pourrait faire perdre des clients à l'entreprise. Nous suggérons à FFTY de considérer la possibilité de conserver les fournisseurs actuels et d'augmenter les prix des produits laitiers pour que les bénéfices ne baissent pas.

Nous recommandons à FFTY de ne pas accepter la proposition.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse quantitative du nouveau contrat d'approvisionnement ou effectue une analyse qualitative de la proposition.

Compétent – Le candidat effectue une analyse quantitative du nouveau contrat d'approvisionnement et effectue une analyse qualitative de la proposition.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse quantitative du nouveau contrat d'approvisionnement, effectue une analyse qualitative approfondie de la proposition et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat évalue les avantages et les inconvénients de la mise en place d'un programme de fidélisation de la clientèle et calcule l'incidence de la mise en place d'un tel programme sur le bénéfice d'exploitation de l'entreprise.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O1 GP
3.4.1	Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix
- 6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations
- 6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Programme de fidélisation de la clientèle

Michelle a suggéré la mise en place d'un programme de fidélisation de la clientèle pour les deux magasins corporatifs.

Voici le calcul de la variation du bénéfice d'exploitation des magasins corporatifs avec et sans programme de fidélisation :

(en milliers de dollars)

Bénéfice net avant déduction des coûts d'exploitation avec un programme de fidélisation

Prévisions de ventes pour 2021	158 000	
Augmentation de 5 % en raison du programme de fidélisation	<u>7 900</u>	
Total des ventes	165 900	A
Moins : réduction des ventes en raison des points de fidélité	(3 318)	B = 2 % * A
Ventes liées aux points inutilisés	<u>1 493</u>	C = 45 % * B
Ventes nettes déclarées	164 075	D = A+B+C
Coût des marchandises vendues Magasins corporatifs à 57 %		
Coût des marchandises vendues pour les articles vendus initialement – à 57 %	(94 563)	E = 57 % * A
Coût des marchandises vendues pour les articles achetés avec des points – à 57 %	1 040	F = 57 % * (B+C)
Frais d'administration supplémentaires – donnée fournie	(250)	G
Bénéfice net avant les autres coûts d'exploitation	<u>70 302</u>	D+E+F+G

Bénéfice net avant déduction des coûts d'exploitation sans programme de fidélisation

Prévisions de ventes pour 2021	158 000
Coût des marchandises vendues (57 %)	(90 060)
Bénéfice net avant les autres coûts d'exploitation	<u>67 940</u>

Bénéfice (perte) supplémentaire en raison du programme de fidélisation

2 362

Méthode différentielle

	Ventes supplémentaires générées par le programme	7 900
Moins :	Ventes perdues en raison de l'utilisation des points : 0,02 × 165 900	(3 318)
Plus :	Points expirés 0,45 * 3 318	1 493
		<hr/>
	Ventes supplémentaires, après déduction des points utilisés	6 075
	Bénéfice brut sur ces ventes	2 612
	Frais d'administration supplémentaires – donnée fournie	(250)
		<hr/>
	Bénéfice (perte) supplémentaire en raison du programme de fidélisation	2 362
		<hr/> <hr/>

Si un programme de fidélisation est mis en place, il permettrait aux magasins corporatifs de dégager une augmentation nette des bénéfices de 2,362 millions \$. Le calcul ci-dessus repose sur l'hypothèse que les points échangés dans les magasins entraîneraient des ventes qui autrement n'auraient pas eu lieu.

Si l'on suppose que les points échangés dans les magasins entraînent des ventes qui autrement auraient eu tout de même lieu, la hausse du bénéfice serait de 1,322 million \$, comme l'indique le tableau qui suit :

(en milliers de dollars)

Bénéfice net avant déduction des coûts d'exploitation avec un programme de fidélisation

Prévisions de ventes pour 2021	158 000	
Augmentation de 5 % en raison du programme de fidélisation	<u>7 900</u>	
Total des ventes	165 900	A
Moins : réduction des ventes en raison des points de fidélité	(3 318)	B = 2 % * A
Ventes liées aux points inutilisés	<u>1 493</u>	C = 45 % * B
Ventes nettes déclarées	164 075	D = A+B+C
Coût des marchandises vendues Magasins corporatifs à 57 %		
Coût des marchandises vendues pour les articles vendus initialement – à 57 %	(94 563)	E = 57 % * A
Frais d'administration supplémentaires – donnée fournie	(250)	G
Bénéfice net avant les autres coûts d'exploitation	<u>69 262</u>	D+E+G

Bénéfice net avant déduction des coûts d'exploitation sans programme de fidélisation

Prévisions de ventes pour 2021	158 000
Coût des marchandises vendues (57 %)	(90 060)
Bénéfice net avant les autres coûts d'exploitation	<u>67 940</u>

Bénéfice (perte) supplémentaire en raison du programme de fidélisation

1 322

Méthode différentielle

	Ventes supplémentaires générées par le programme	7 900
Moins :	Ventes perdues en raison de l'utilisation des points : $0,02 \times 165\,900$	(3 318) H
Plus :	Points expirés $0,45 * 3\,318$	<u>1 493 I</u>
	Ventes supplémentaires, après déduction des points utilisés	6 075
	Bénéfice brut sur ces ventes $0,43 * 7\,900$	3 397
	Ventes perdues en raison de l'utilisation des points	(1 825) H+I
	Frais d'administration supplémentaires – donnée fournie	<u>(250)</u>
	Bénéfice (perte) supplémentaire en raison du programme de fidélisation	<u>1 322</u>

Avantages

- Bon nombre de détaillants en alimentation ont des programmes de fidélisation de la clientèle, et FFTY pourra rivaliser avec eux pour attirer les clients pour qui ce type de programme est important.
- FFTY profitera d'une importante augmentation du bénéfice d'exploitation.
- Le programme permettra à FFTY de faire du marketing ciblé à faible coût pour certains produits.
- Les programmes de fidélisation de la clientèle augmenteront l'affluence en magasin.
- Grâce au programme, FFTY pourra recueillir des informations sur les habitudes d'achat individuelles des clients, qui pourront être utilisées à des fins d'analyse des données.
- En mettant en place un programme de fidélisation de la clientèle, l'entreprise éliminera l'une de ses faiblesses.
- Les magasins d'aliments de spécialité comme FFTY ont tendance à avoir des clients irréguliers, et un programme de fidélisation de la clientèle encouragera les clients à faire leurs achats au même endroit, ce qui stabilisera les ventes.

Risques

- Le siège social assumera les frais administratifs, qui devraient être de 250 000 \$, mais pourraient être plus élevés.
- Il est possible que les ventes n'augmentent pas de 5 % ou plus et que le programme représente un coût net pour l'entreprise, et un coût net encore plus important pour les franchisés.
- Quand les clients utiliseront leurs points à un magasin corporatif, le système devra pouvoir gérer les opérations entre magasins aux fins d'évaluation de la performance du magasin.
- Certains clients s'inquiètent de la confidentialité de leurs renseignements personnels et pourraient ne pas accepter que les entreprises fassent le suivi de leurs achats et de leurs habitudes.
- Puisque certains clients n'aiment pas non plus recevoir de publicité ciblée, ce programme pourrait aussi éloigner des clients.
- La clientèle cible de FFTY pourrait aussi ne pas adopter le programme de fidélisation.
- Si le programme n'est pas bien géré, il y a un risque de nuire à la perception de l'entreprise par les clients au lieu de l'améliorer.

Compatibilité avec la vision, la mission et la stratégie

FFTY veut être le plus grand détaillant canadien d'aliments entiers frais et offrir à ses clients une expérience unique. S'il est bien utilisé, un programme de fidélisation de la clientèle devrait attirer des clients et aider FFTY à augmenter la notoriété de sa marque pour se rapprocher de son objectif. Les informations recueillies sur chacun des clients qui utilisent la carte de fidélité pourront aussi aider FFTY à offrir une expérience unique à ces clients.

Toutefois, FFTY a pris la décision stratégique de croître par franchisage. Le fait que ce programme ne soit offert qu'aux clients des magasins corporatifs va probablement faire augmenter les ventes de ces magasins au détriment des ventes des magasins franchisés, ce qui nuira fort probablement aux efforts de FFTY pour attirer de nouveaux franchisés.

Conclusion

FFTY devrait mettre en place un programme de fidélisation de la clientèle, mais ce programme devrait être en vigueur dans l'ensemble des magasins de FFTY, pas seulement dans les magasins corporatifs.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer l'incidence de la mise en place du programme de fidélisation proposé sur le bénéfice d'exploitation de FFTY ou de réaliser une analyse qualitative de la proposition.

Compétent – Le candidat calcule l'incidence de la mise en place du programme de fidélisation proposé sur le bénéfice d'exploitation de FFTY et réalise une analyse qualitative de la proposition.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule l'incidence de la mise en place du programme de fidélisation proposé sur le bénéfice d'exploitation de FFTY, réalise une analyse qualitative de la proposition, et formule une recommandation qui tient compte de la stratégie globale de FFTY.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FISCALITÉ
FARM FRESH TO YOU INC. (FFTY)**

À : Thomas, associé à Crawford & Powell s.r.l.
De : CPA
Objet : Questions relatives aux impôts de FFTY

Pour les occasions d'évaluation n^{os} 1 à 6, communes à tous les rôles, se reporter au guide de correction des occasions d'évaluation communes.

Occasion d'évaluation n^o 7

Le candidat calcule la déduction pour amortissement (DPA), le gain en capital imposable et la perte finale sur les dispositions.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA (2020) – Compétences techniques		Modules communs	O4 FISC
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

J'ai calculé comme suit la DPA pour l'année :

	Note	Catégorie 1 Bâtiment 4 %	Catégorie 8 Mobiliier et matériel 20 %	Catégorie 10 Véhicules de livraison 30 %	Catégorie 12 Logiciels 100 %	Catégorie 13 Améliorations locatives	Catégorie 50 Matériel informatique 55 %
Solde d'ouverture de la FNACC		45 790 200 \$	16 754 300 \$	180 000 \$	56 890 \$	17 360 000 \$	75 300 \$
Acquisitions			4 063 000			5 300 000	
Dispositions	a, b	(12 560 000)		(100 000)			
Achats de logiciels passés en charges	c				120 000		
Ajustement lié aux biens relatifs à l'incitatif à l'investissement accéléré	d		2 031 500		0		
Montant de base pour la DPA		33 230 200	22 848 800	80 000	176 890	22 660 000	75 300
DPA	e	(1 329 208)	(4 569 760)		(176 890)	(3 062 900)	(41 415)
Perte finale	f			(80 000)			
Renversement de l'ajustement lié aux biens relatifs à l'incitatif à l'investissement accéléré		0	(2 031 500)		0	0	0
Solde de clôture de la FNACC		31 900 992 \$	16 247 540 \$	0	0	19 597 100 \$	33 885 \$

Le total de la DPA (somme de la ligne « DPA ») s'élève à 9 180 173 \$.

Notes

a) Disposition d'un bâtiment

La juste valeur marchande du terrain et du bâtiment était respectivement de 1,5 million \$ et de 13,5 millions \$. Par conséquent, le produit de disposition tiré de la vente du bâtiment s'établit à 13,5 millions \$. Le coût d'origine du bâtiment était, quant à lui, de 12,56 millions \$. C'est donc ce dernier montant, soit le moindre du coût d'origine et du produit de disposition, qui sera déduit de la fraction non amortie du coût en capital (FNACC).

Cette disposition génère donc un gain en capital, calculé comme suit :

	Terrain	Bâtiment	Total
Produit de disposition	1 500 000 \$	13 500 000 \$	
Coût d'origine	(1 400 000)	(12 560 000)	
Gain en capital	<u>100 000</u>	<u>940 000</u>	
Gain en capital imposable (50 %)	50 000 \$	470 000 \$	520 000 \$

b) Disposition des véhicules de livraison

Les véhicules de livraison ont été vendus pour 100 000 \$, montant qui semble être inférieur à leur coût d'origine, d'après le solde d'ouverture de la FNACC. Il faudrait vérifier si les véhicules ont été vendus à un prix qui excède leur coût d'origine, mais comme il est peu probable que ce soit le cas, nous supposons que le produit de disposition de 100 000 \$ est le montant qui correspond au moindre du coût d'origine et du produit de disposition.

c) Achats de logiciels

Les achats de logiciels ont été passés en charges dans l'état des résultats de 2020. Toutefois, comme les achats de logiciels sont des dépenses en capital, le montant déduit doit être rajouté dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt et être à nouveau déduit au moyen de la DPA de la catégorie 12. Puisque l'incitatif à l'investissement accéléré a pour effet d'éliminer l'application de la règle de la demi-année aux biens de la catégorie 12 pour cette année, le montant des achats de logiciels est entièrement déductible durant l'année. Il est tout de même important d'inclure ce montant dans le calcul de la DPA, car il est possible de choisir de ne pas déduire le montant maximal de la DPA, et la DPA devrait être déclarée correctement.

d) Biens relatifs à l'incitatif à l'investissement accéléré

Un ajustement a été apporté pour ajouter la moitié des acquisitions nettes aux fins du calcul de l'incitatif à l'investissement accéléré, qui est limité à 100 % du coût en capital.

e) DPA au titre des améliorations locatives

Comme le permet l'incitatif à l'investissement accéléré, un taux de DPA de 150 % est appliqué aux acquisitions. Les biens de la catégorie 13 sont amortis selon la méthode linéaire sur la durée du bail, qui ne peut pas être inférieure à cinq ans. En l'occurrence, la durée du bail de 10 ans a été utilisée.

Coût en capital d'origine	22 679 000	
DPA pour 2020 1/10		2 267 900
Acquisitions	5 300 000	
150 % x 1/10 des acquisitions		<u>795 000</u>
Total de la DPA des améliorations locatives		<u>3 062 900</u>

f) Perte finale

Comme les véhicules de livraison ont été vendus en 2019, il ne reste plus de bien de cette catégorie. Le solde de la FNACC peut donc être déduit à titre de perte finale.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minime – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer la DPA ou le solde de clôture de la FNACC.

Compétent – Le candidat effectue un calcul raisonnable de la DPA et du solde de clôture de la FNACC.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé de la DPA et du solde de clôture de la FNACC.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat calcule le revenu imposable.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O4 FISC
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

		Note
Bénéfice avant impôts, avant ajustements	9 510 000 \$	
Ajustements provenant des occasions communes		
<i>Participation dans LOB</i>		
		OE1
Produits financiers à comptabiliser	225 000	
Annulation des produits de dividendes	(85 000)	
<i>Produits</i>		
		OE2
Ajustement des produits tirés des redevances optionnelles	(90 000)	
<i>Opération de cession-bail</i>		
		OE3
Amortissement	(232 635)	
Intérêts sur l'obligation découlant du contrat	(278 252)	
Annulation du loyer	400 000	
Ajustement au titre du gain reporté	(3 933 333)	
<i>Opération non monétaire</i>		
		OE4
Réduction des ventes / augmentation des frais de marketing (nets)	0	
Bénéfice net révisé	5 515 780 \$	
Ajustements fiscaux		
Amortissement	6 302 000	1
Produits financiers provenant de LOB	(225 000)	2
Produits de dividendes provenant de LOB	85 000	3
Produits différés – Redevances de franchisage	90 000	4
Provision permise – Redevances de franchisage	(90 000)	4
Amortissement additionnel de l'actif loué	232 635	5
Intérêts sur l'obligation découlant du contrat	278 252	5
Frais d'occupation du bâtiment	(400 000)	5
Gain sur la vente du terrain et du bâtiment	(4 000 000)	6
Ajustement au titre du gain sur la vente	3 933 333	6
Perte sur la vente des véhicules de livraison	150 000	6
Achats de logiciels à inscrire comme dépenses en capital	120 000	7
Perte finale	(80 000)	8
DPA	(9 180 173)	8
Dons à des organismes de bienfaisance	112 000	9
Repas – 50 % x 130 000	65 000	10
Droits d'adhésion à un club	20 000	11
Rajout des coûts de location de l'automobile de Dennis	16 800	12
Coûts déductibles au titre de la location de l'automobile de Dennis	(5 880)	13
Primes d'assurance-vie	40 000	14
Intérêts et pénalités pour paiement de l'impôt en retard	35 000	15
Gain en capital imposable sur la vente du terrain et du bâtiment	520 000	8

Revenu net aux fins de l'impôt	3 534 747 \$	
Dons à des organismes de bienfaisance	(112 000)	9
Dividendes	(85 000)	3
Revenu imposable	3 337 747 \$	

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 8 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minime – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le revenu imposable.

Compétent – Le candidat effectue un calcul raisonnable du revenu imposable.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé du revenu imposable.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat analyse les ajustements à apporter au bénéfice comptable pour calculer le revenu imposable.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O4 FISC
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Notes

1. L'amortissement n'est pas déductible, car il s'agit d'une dépense en capital.

2. Comme LOB est une entité juridique distincte, les produits financiers provenant de LOB comptabilisés au moyen de la méthode de la valeur de consolidation ne sont pas imposables pour FFTY. Ils ont donc été déduits.
3. Bien qu'ils ne soient pas imposables, les dividendes intersociétés doivent être inclus dans le revenu net aux fins de l'impôt. Ils seront ensuite déduits dans le calcul du revenu imposable.
4. Conformément aux règles fiscales, les sommes reçues ou à recevoir doivent être incluses dans le revenu imposable, ce qui s'appliquerait aux redevances de franchisage. Durant l'année, FFTY a reçu des redevances de franchisage totalisant 400 000 \$, et l'ensemble de ce montant doit être inclus dans le revenu de 2020. Il est toutefois possible de demander une provision dans le cas de services qui n'ont pas encore été rendus [alinéa 20(1)m)]. Si on utilise le même raisonnement que celui qui a été suivi sur le plan comptable, on peut présumer que les redevances reçues pour lesquelles aucun service n'a encore été rendu s'établissent à 90 000 \$.
5. Du point de vue fiscal, le contrat de location du bâtiment n'est pas une transaction qui constitue une dépense en capital; les loyers sont déductibles à mesure qu'ils sont payés. Par conséquent, les écritures qui ont été apportées pour comptabiliser le contrat de location à l'actif doivent être annulées. Les charges d'amortissement et d'intérêts sont rajoutées, et les loyers sont déduits à titre de dépenses courantes.
6. L'ajustement apporté au titre du gain sur la vente dans le cadre de l'opération de cession-bail est annulé, de même que le gain et la perte relatifs à la vente du bâtiment et des véhicules de livraison, car ces transactions qui constituent des dépenses en capital sont assujetties à un traitement fiscal distinct (ajustement dans le calcul de la DPA et calcul distinct du gain / de la perte en capital aux fins de l'impôt).
7. Les achats de logiciels, passés en charges dans les frais généraux et administratifs, ont été classés comme biens de la catégorie 12 aux fins du calcul de la DPA (voir plus haut).
8. Voir l'occasion d'évaluation n° 7.
9. Les dons à des organismes de bienfaisance, passés en charges dans les frais généraux et administratifs, ne sont pas déductibles dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt, mais sont déductibles dans le calcul du revenu imposable, sous réserve de la limite applicable (article 110.1). La déduction maximale est de 75 % du revenu net. Comme les dons à des organismes de bienfaisance totalisent moins de 75 % du revenu net, ils sont déductibles en totalité.
10. Seulement 50 % du montant des repas, passés en charges dans les frais généraux et administratifs, est déductible (article 67.1).
11. Conformément à l'alinéa 18(1)l), les droits d'adhésion à un club de restauration, passés en charges dans les frais généraux et administratifs, ne sont pas déductibles.

12. Les coûts de location engagés par la société pour la location d'une automobile doivent être ajustés. Le total des coûts de location, déduction faite des remboursements effectués par l'employé, a été inclus dans les frais généraux et administratifs. Ils doivent donc être rajoutés dans le calcul du revenu net, et le calcul de la déduction permise doit être effectué.
13. Les coûts de location déductibles sont calculés, conformément à l'article 67.3, ci-après dans la Note A.
14. Les primes d'assurance vie, passées en charges dans les frais généraux et administratifs, ne sont pas déductibles puisqu'elles concernent une assurance prise sur la tête d'un actionnaire, et qu'il n'y a aucune indication que cette assurance est exigée pour l'obtention d'un financement.
15. Les intérêts et pénalités pour paiement de l'impôt en retard ne sont pas déductibles.

Note A : Calcul de la déduction au titre des coûts de location

Le montant déductible correspond au moindre des montants suivants :

1. Les frais réels de location pour l'année

$$\begin{aligned} &= 12 \times 1\,700 \$ \\ &= 20\,400 \$ \end{aligned}$$

2. Le montant déterminé au moyen de la formule de base cumulative suivante :

Le nombre de jours depuis le début de la location est de 458 jours (du 1^{er} octobre 2019 au 31 décembre 2020)

$$\begin{aligned} &= (800 \$ \times 458/30) - 1\,483 \$ (\text{fourni}) - [2 \% \times (15\,000 \$ - 1\,000 \$) \times (458/366)] = \\ &\quad (300 \$ \times 15 \text{ mois}) \\ &= 12\,213 \$ - 1\,483 \$ - 350 \$ - 4\,500 \$ \\ &= 5\,880 \$ \end{aligned}$$

3. Le montant déterminé au moyen de la formule suivante :

$$\begin{aligned} &= [(20\,400 \$ \times 30\,000 \$) \div (0,85 \times 65\,000 \$^1)] - [2 \% \times (15\,000 \$ - 1\,000 \$) \times (366/366)] - \\ &\quad 3\,600 \$ \\ &= 11\,077 \$ - 280 \$ - 3\,600 \$ \\ &= 7\,197 \$ \end{aligned}$$

¹ Le plus élevé du prix de détail suggéré par le fabricant et de 35 294 \$

Par conséquent, le montant déductible au titre des coûts de location est de 5 880 \$.

Autres notes

Indemnités de kilométrage

D'après les informations fournies, le taux payé par FFTY correspond au taux autorisé par l'ARC et est donc déductible par FFTY.

Opérations non monétaires

En ce qui concerne l'opération conclue avec Design Webmasters inc. (DWI), FFTY a reçu des services de conception de site Web d'une valeur de 310 000 \$ en échange de plats cuisinés d'une valeur de 290 000 \$. La juste valeur devrait être utilisée dans le cas de cette opération de troc. Les deux montants semblent être raisonnables, puisque FFTY et DWI auraient exigé respectivement 290 000 \$ et 310 000 \$ à un tiers pour fournir les mêmes biens et services. Heureusement, les revenus reçus au titre des repas fournis et les dépenses engagées pour les services de conception de site Web seraient inscrits dans le calcul du revenu de l'année. Donc, même si le montant original de 310 000 \$ était rajouté, il n'y aurait aucune incidence sur le revenu net aux fins de l'impôt ou le revenu imposable.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 9 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minime – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certains ajustements entrant dans le calcul du revenu imposable.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs ajustements entrant dans le calcul du revenu imposable, y compris certains aspects plus approfondis.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des ajustements entrant dans le calcul du revenu imposable, y compris plusieurs aspects plus approfondis.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat calcule les impôts de la Partie I et de la Partie IV à payer pour l'année ainsi que le solde de clôture des comptes d'IMRTD et du compte de dividendes en capital.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O4 FISC
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier (Remarque : le point 6.3.2 porte sur une analyse des dividendes en capital. Les calculs relèvent tous du point 6.2.2.)	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

Déduction accordée aux petites entreprises (DAPE)

Pour déterminer si FFTY est admissible à la DAPE, il faut utiliser la formule indiquée au paragraphe 125(5.1). Le plafond des affaires de 500 000 \$ est réduit par la réduction annuelle du plafond des affaires, laquelle est calculée au moyen de la formule $A \times B \div 11\,250$ \$, où :

A = Plafond des affaires annuel de 500 000 \$

B = (0,225 % de la part du capital imposable total de l'année antérieure utilisé au Canada qui excède 10 millions \$)

Selon l'article 181.2, le capital imposable utilisé au Canada = dette + capitaux propres – déduction pour placements, soit (selon les chiffres de 2019) :

Ligne de crédit	642 000 \$
Tranche à court terme de la dette à long terme	3 000 000
Dette à long terme	61 170 000
Capitaux propres	22 733 000
Moins : trésorerie et équivalents de trésorerie (Note 1)	(678 000)
Montant net	<u>86 867 000 \$</u>
Moins : limite	(10 000 000)
Excédent	<u>76 867 000 \$</u>
0,225 % (0,00225) de l'excédent	<u>172 951 \$</u>

Note 1 : On suppose que la totalité de ce montant est constituée de placements; il est toutefois probable qu'au moins une partie de ce montant est constituée de trésorerie. Même si l'on réclame la totalité du montant à titre de déduction pour placements, le capital imposable excède considérablement la limite.

Comme le résultat de 172 951 \$ est supérieur à 11 250 \$, le plafond des affaires est entièrement éliminé, et FFTY n'est pas admissible à la déduction accordée aux petites entreprises (DAPE).

Puisque la DAPE est complètement éliminée en raison de la réduction en fonction du capital imposable, il était inutile de déterminer la réduction de la déduction en fonction du revenu de placement total ajusté.

Répartition du revenu imposable

Revenu de placement total	
Gain en capital imposable	520 000 \$
Revenu d'intérêt	10 000
Total	<u>530 000 \$</u>
Revenu provenant d'une entreprise exploitée activement	<u>2 807 747</u>
Total du revenu imposable	<u><u>3 337 747 \$</u></u>

Impôts à payer

			<u>Notes</u>
Taux de base 38 %	38 %	1 268 344	
Abattement d'impôt fédéral	10 %	(333 775)	
Impôt remboursable additionnel		56 535	1
Réduction du taux général		(365 007)	2
Impôt fédéral de la partie I à payer		<u>626 097</u>	
Impôt fédéral de la partie IV à payer sur les dividendes reçus de LOB	118 055 x 18 %	21 250	
Impôt provincial		<u>383 841</u>	3
Total des impôts à payer		<u><u>1 031 188 \$</u></u>	

Notes

1. L'impôt remboursable additionnel correspond à 10 2/3 % du moindre du revenu de placement total et du revenu imposable diminué du montant admissible à la déduction accordée aux petites entreprises.

Revenu de placement total		530 000 \$	
Revenu imposable	3 337 747 \$		
Moins : montant admissible à la DAPE	<u>0</u>	3 337 747	
Moins :			530 000 \$
Impôt remboursable additionnel		10 2/3 %	56 535 \$

2. Réduction du taux général

Revenu imposable	3 337 747 \$
Montant admissible à la DAPE	0
Revenu de placement total	<u>(530 000)</u>
Revenu imposable au taux complet	2 807 747
Taux	<u>13 %</u>
Réduction du taux général	<u><u>365 007 \$</u></u>

3. Impôt provincial

Revenu imposable	3 337 747 \$
Moins : montant admissible à la DAPE	<u>0</u>
	3 337 747
Taux	<u>11,5 %</u>
	<u><u>383 841 \$</u></u>

Comptes d'impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD)

Les soldes des comptes d'impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD) sont des montants qui peuvent rendre la société admissible à un remboursement de dividendes lorsqu'elle verse des dividendes à ses actionnaires. Les impôts additionnels payés par la société sur ses revenus de placement et de dividendes sont accumulés dans ces comptes pour éviter le report indéfini de l'imposition du revenu de placement gagné par l'intermédiaire d'une société.

Le suivi de l'IMRTD se fait au moyen de deux comptes : le compte d'IMRTD déterminés et le compte d'IMRTD non déterminés. Les soldes de clôture de 2020, donc les soldes d'ouverture de 2021, sont calculés comme suit :

Impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD) déterminés

IMRTD déterminés – Solde d'ouverture	60 000 \$
Impôt de la partie IV à payer sur les dividendes	<u>21 250</u>
Solde de clôture	<u><u>81 250 \$</u></u>

Impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD) non déterminés

IMRTD non déterminés – Solde d'ouverture	-
Fraction remboursable de l'impôt de la partie I (Note 1)	<u>162 533</u>
Solde de clôture	<u><u>162 533 \$</u></u>

Note 1 – La fraction remboursable de l'impôt de la partie I correspond au moindre des montants suivants [définition d'IMRTD non déterminés du paragraphe 129(4)] :

i. 30 2/3 % du revenu de placement total	530 000 \$	30 2/3 %	162 533 \$
ii. 30 2/3 % du revenu imposable moins le montant admissible à la DAPE			
Revenu imposable	3 337 747		
Moins : montant admissible à la DAPE	<u>0</u>		
	3 337 747	30 2/3 %	1 023 687
iii. Impôt fédéral de la partie I à payer			626 097
Moindre des trois montants			162 533 \$

Compte de dividendes en capital

Le compte de dividendes en capital est un compte spécial à partir duquel la société peut verser des dividendes à ses actionnaires en franchise d'impôt. Il permet de conserver le caractère non imposable de certains revenus au moment du versement de dividendes aux actionnaires. Les dividendes en capital ne sont pas imposables pour l'actionnaire qui les reçoit.

Le compte de dividendes en capital comprend la fraction non imposable des gains en capital réalisés au fil du temps. La fraction non déductible des pertes en capital est soustraite du solde de ce compte. Les dividendes en capital reçus d'autres sociétés sont ajoutés à ce solde, mais pas les dividendes ordinaires en espèces reçus d'autres sociétés. S'y ajoute la fraction non imposable des gains en capital réalisés sur les ventes d'immobilisations admissibles survenues avant les modifications apportées aux régimes des immobilisations admissibles. La portion du produit d'une police d'assurance vie reçu qui excède le coût de base rajusté de la police y est également ajoutée.

Les dividendes en capital payés ou payables sont déduits de ce compte. Les autres types de dividendes n'influent pas sur le compte de dividendes en capital.

D'après les informations fournies, le solde du compte de dividendes en capital au 1^{er} janvier 2021 se calcule comme suit :

Vente du bâtiment – fraction non imposable du gain en capital net (8 630 000 \$ – 7 850 000 \$) × 50 %	390 000 \$
Vente de titres en 2016 – fraction non déductible de la perte en capital nette (730 000 \$ – 960 000 \$) × 50 %	(115 000)
Vente de titres en 2018 – fraction non imposable du gain en capital net (567 000 \$ – 432 000 \$) × 50 %	67 500
Solde au 1 ^{er} janvier 2020	342 500
Ajouter : fraction non imposable du gain en capital net réalisé en 2020	520 000
Solde au 31 décembre 2020	862 500 \$

FFTY pourrait verser à ses actionnaires, en franchise d'impôt, un dividende en capital équivalent au solde de ce compte, soit 862 500 \$. Il pourrait s'agir d'une solution avantageuse sur le plan fiscal autre que les propositions de prêts suggérées plus loin.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 10 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer les impôts à payer, ou les soldes d'IMRTD, ou le solde du CDC.

Compétent – Le candidat effectue un calcul raisonnable des impôts à payer, des soldes d'IMRTD et du solde du CDC.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé des impôts à payer, des soldes d'IMRTD et du solde du CDC.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse la manière dont l'ARC impose des intérêts et des pénalités, calcule les acomptes provisionnels que l'entreprise devrait verser pour 2021, et recommande un système pour que les impôts soient payés à temps dorénavant.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O4 FISC
6.1.2	Évaluer les systèmes d'information, les exigences en matière de données et les processus d'affaires qui permettent d'assurer l'observation fiscale de manière fiable	B	A
6.4.1	Évaluer le respect des exigences d'observation	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

3.4.1 Planifier les projets, notamment en déterminant les objectifs, les tâches à réaliser, les ressources nécessaires et les échéanciers

5.2.1 Utiliser ses connaissances existantes de manières nouvelles ou différentes

5.2.2 Utiliser la méthode du remue-méninges ou d'autres techniques pour trouver des idées

5.3.1 Contribuer à l'identification des possibilités d'amélioration des processus, des produits et des services liés à ses fonctions professionnelles

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Intérêts et pénalités imposés pour 2019

FFTY s'est vu imposer des intérêts et des pénalités pour paiement de l'impôt en retard et souhaite éviter que cela se reproduise. L'ARC peut imposer des pénalités pour des paiements en retard de toutes sortes, des pénalités pour le versement d'acomptes provisionnels en retard et des pénalités pour production en retard de déclaration de revenus.

L'impôt à payer dans la déclaration de FFTY pour l'année d'imposition 2019 était de 1,142 million \$, et la déclaration a été produite le 17 août 2020. Comme la déclaration de revenus des sociétés T2 doit être produite dans les six mois qui suivent la fin de l'année d'imposition de la société, FFTY devait produire sa déclaration au plus tard le 30 juin 2020. L'ARC a probablement imposé une pénalité pour production tardive équivalente à 5 % de l'impôt impayé le jour où la déclaration devait être produite (142 000 \$, déduction faite du montant de 1 million \$ payé en mai 2020), majorée de 1 % de cet impôt par mois complet de retard.

Toutefois, si la société s'est déjà vu imposer une pénalité pour l'une des trois années d'imposition précédentes, l'ARC peut doubler la pénalité, pour la porter à 10 % de l'impôt impayé, et exiger un supplément de 2 % de l'impôt de 2019 impayé pour chaque mois complet de retard, jusqu'à un maximum de 20 mois.

De plus, FFTY pourrait encourir la pénalité s'appliquant aux grandes sociétés, prévue à l'article 235, égale au total de la somme représentant 0,0005 % de son capital imposable utilisé au Canada à la fin de l'année et de la somme représentant 0,25 % de l'impôt de la partie IV qu'elle aurait à payer, pour chaque mois de retard jusqu'à un maximum de 40 mois.

Des pénalités ont probablement aussi été appliquées pour versement en retard des acomptes provisionnels. Il semble que FFTY dégage des bénéficiaires depuis un certain temps, compte tenu de ses bénéfices non répartis considérables. Si son solde d'impôt à payer était supérieur à 3 000 \$ en 2018, ce qui est probable, elle était tenue de verser des acomptes provisionnels. Les acomptes provisionnels de 2021 sont calculés ci-après, mais FFTY était probablement tenue de verser de tels acomptes pour 2019 et 2020. Le reste de l'impôt à payer pour 2019 a été payé au moment de la production de la déclaration en août 2020, ce qui signifie que les acomptes provisionnels étaient en retard. Une pénalité importante est prévue pour un tel retard. Elle s'établit au plus élevé des montants suivants : 1 000 \$ ou 25 % de l'intérêt qui aurait été payable si le contribuable n'avait effectué aucun acompte provisionnel pour l'année.

Bien que je ne dispose d'aucune information sur les acomptes provisionnels de 2020, il est possible qu'aucun acompte n'ait été versé pour cette année non plus, si bien que des pénalités et des intérêts pourraient être imposés dans ce cas aussi.

Enfin, comme FFTY n'est pas admissible à la déduction accordée aux petites entreprises, en plus des acomptes provisionnels de 2019, l'impôt à payer (déduit des acomptes versés) est payable deux mois après la fin de l'année d'imposition. Dans le cas de FFTY, elle aurait donc dû payer le solde au plus tard le 29 février 2020. Des intérêts seront imposés sur les paiements en retard du solde, à compter de cette date. En plus de ces intérêts, des intérêts seront également imposés sur les deux pénalités susmentionnées.

Acomptes provisionnels pour 2021

Les acomptes provisionnels de FFTY peuvent être calculés selon l'une des trois méthodes suivantes :

1. Méthode de l'année courante : acomptes provisionnels mensuels équivalents à 1/12 de l'impôt estimatif de la Partie I pour 2021. Comme nous ignorons si l'impôt de 2021 augmentera ou diminuera par rapport aux années précédentes, cette méthode n'est pas recommandée.
2. Méthode de l'année précédente : acomptes provisionnels mensuels équivalents à 1/12 de l'impôt de la Partie I à payer pour 2020, soit :
$$= (1\,031\,195 \$ - 21\,250 \$) \div 12$$
$$= 84\,162 \$ \text{ par mois.}$$
3. Méthode de la deuxième année précédente : 2 acomptes provisionnels équivalents chacun à 1/12 de l'impôt à payer pour 2019 et 10 acomptes provisionnels équivalents chacun à 1/10 de l'impôt à payer pour 2020, diminués des acomptes déjà versés, soit :

$$\text{Acomptes de janvier et février 2021} = 1/12 \times 1\,142\,000 \$ = 95\,167 \$$$

$$\text{Acomptes de mars à décembre} = (1\,031\,195 \$ - 21\,250 \$ - 95\,167 \$ \times 2) \div 10 = 81\,961 \$$$

Comme la deuxième méthode est celle qui permet d'obtenir le montant le moins élevé, c'est la méthode qu'il est recommandé de choisir.

Système permettant le versement à temps des paiements

Il y a divers paiements que la société doit verser à temps au gouvernement pour éviter des pénalités. FFTY doit verser des acomptes provisionnels d'impôts sur le revenu, acquitter le solde final d'impôts à payer, et payer la TPS/TVH. La société doit également produire sa déclaration de revenus de fin d'année et des déclarations mensuelles de TPS/TVH. Même si la société n'est pas en mesure de faire les paiements à temps, elle doit produire ses déclarations dans les délais prévus pour éviter les pénalités pour production d'une déclaration en retard.

FFTY doit investir dans une solution technologique lui permettant d'établir au début de chaque année les dates de paiement et de production. Le système enverra un rappel à la contrôleur à l'approche de ces dates, ce qui permettra d'éviter les retards. Il existe diverses solutions simples et peu coûteuses que la société peut adopter pour éviter de se voir imposer des pénalités. Par exemple, l'ARC offre une application mobile que FFTY pourrait télécharger et installer pour lui permettre de gérer son dossier d'entreprise. Il serait également possible d'utiliser un calendrier électronique, comme celui d'Outlook, dans lequel les dates seraient inscrites au début de l'année, et des rappels seraient programmés de manière qu'ils soient envoyés quelques jours à l'avance. Une autre solution serait que la contrôleur établisse des alertes automatisées envoyées par courriel pour rappeler les dates de paiement et de production. Enfin, il est possible que le système informatique de FFTY puisse être programmé pour envoyer des alertes rappelant les dates de paiement et de production.

Conclusion

Les intérêts et les pénalités ne sont pas déductibles fiscalement. Toutefois, comme les intérêts sur les emprunts bancaires sont déductibles fiscalement si l'emprunt sert à gagner un revenu d'entreprise, il pourrait être moins coûteux pour la société d'emprunter pour payer ses dépenses d'entreprise, et de verser ses acomptes provisionnels et de régler ses impôts à payer dans les délais prévus. De plus, si elle paye l'impôt à temps, FFTY évitera les pénalités. C'est pourquoi la société doit établir dès que possible un processus qui lui permettra de s'assurer que les acomptes provisionnels d'impôt sur le revenu ainsi que le solde d'impôt à payer sont versés avant la date limite. La responsabilité de ces questions devrait incomber à la contrôleur, laquelle pourrait mettre en place l'une ou l'autre des solutions suggérées précédemment.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat explique les intérêts et les pénalités, tente de calculer les acomptes provisionnels, ou recommande des solutions axées sur les systèmes permettant que les paiements soient versés et les déclarations produites à temps dorénavant.

Compétent – Le candidat explique les intérêts et les pénalités et soit calcule les acomptes provisionnels, soit analyse certaines solutions axées sur les systèmes permettant que les paiements d'impôts soient versés et les déclarations produites à temps dorénavant.

Compétent avec distinction – Le candidat explique les intérêts et les pénalités, calcule les acomptes provisionnels, et analyse certaines solutions axées sur les systèmes permettant que les paiements d'impôts soient versés et les déclarations produites à temps dorénavant.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat analyse les incidences des prêts et calcule l'avantage imposable au titre des intérêts théoriques pour chacun des prêts. Le candidat analyse les incidences des divers avantages qui pourraient être offerts aux employés.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O4 FISC
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier	B	A
6.3.3	Analyser les possibilités de planification fiscale qui s'offrent à un particulier	B	B
6.6.2	Analyser les incidences fiscales de la planification de la rémunération d'un actionnaire d'une société à peu d'actionnaires	C	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Propositions de prêts

Prêt consenti à Ross Lee

FFTY prêtera à Ross 300 000 \$, somme qu'il utilisera pour investir dans sa propre entreprise, Next Opportunity inc. Le prêt aura une durée de cinq ans et portera intérêt au taux annuel de 0,5 %. L'intérêt sera payable chaque année, et le capital sera remboursable à l'échéance du prêt. Le prêt sera accordé le 1^{er} avril 2021.

Selon le paragraphe 15(2.1), une personne rattachée serait, en l'occurrence, une personne qui a un lien de dépendance avec un actionnaire de FFTY. Par exemple, un conjoint est une personne rattachée. Par conséquent, Ross étant le conjoint d'Antonia, il est rattaché à une actionnaire de FFTY et est assujetti aux dispositions du paragraphe 15(2).

Selon le paragraphe 15(2), en règle générale, lorsqu'un prêt est consenti à un actionnaire ou à une personne qui lui est rattachée, le montant du prêt est inclus dans le revenu net du bénéficiaire (en l'occurrence, Ross) pour l'année d'imposition durant laquelle le prêt a été consenti (2021 dans ce cas). Il existe des exceptions à cette règle, mais aucune exception ne s'applique au type de prêt qui a été accordé à Ross. Comme l'impôt sur ce revenu sera considérable, Ross pourrait devoir emprunter davantage pour financer l'impôt à payer.

Puisque le prêt a été inclus dans le revenu net de Ross, il n'y a aucun avantage au titre des intérêts théoriques.

Lorsque Ross remboursera le prêt dans cinq ans, en 2026, le montant total du remboursement sera déductible dans sa déclaration de revenus, conformément à l'alinéa 20(1)).

Comme Ross a utilisé le prêt pour investir dans son entreprise, il pourra déduire l'intérêt de 0,5 % dans sa déclaration de revenus personnelle à titre de dépense engagée pour gagner un revenu de placement. Le montant déductible chaque année s'établirait à 1 500 \$ (300 000 \$ × 0,5 %).

Prêt consenti à Scott McMaster

FFTY prêtera 500 000 \$ à Scott, pour l'aider à s'acheter une maison. Le prêt sera accordé le 1^{er} mai 2021. Le capital doit être remboursé à raison de 50 000 \$ le 1^{er} mai de chaque année

jusqu'à l'échéance du prêt, en 2031. Le prêt porte intérêt au taux annuel de 0,5 %, payable mensuellement.

Le paragraphe 15(2.4) prévoit des exceptions à l'obligation pour un particulier d'inclure le montant d'un prêt dans son revenu pour l'année où le prêt a été consenti. L'une de ces exceptions concerne un prêt accordé à un actionnaire qui est un employé du prêteur dans le cas où le prêt a pour objet de permettre au particulier d'acquérir une résidence destinée à son propre usage. Pour que cette exception s'applique, Scott doit recevoir ce prêt à titre d'employé et non à titre d'actionnaire. Scott devra donc être en mesure de démontrer que c'est bien le cas.

Pour analyser cette démonstration, l'ARC vérifiera d'abord si d'autres employés de FFTY se sont fait offrir le même avantage. Ce ne semble pas être le cas. Scott pourrait tout de même prouver qu'il a reçu le prêt à titre d'employé s'il pouvait démontrer que des employés occupant les mêmes fonctions dans d'autres sociétés reçoivent le même avantage. Si Scott est en mesure d'en faire la preuve, il pourrait être exonéré de l'obligation d'inclure le prêt dans son revenu.

Si l'exemption de l'inclusion du prêt dans le revenu ne s'applique pas

Si le paragraphe 15(2) s'applique, parce qu'il n'a pu être démontré que le prêt a été consenti à titre d'avantage accordé à un employé, le solde impayé du prêt à la fin de la première année doit être inclus dans le revenu de Scott. Selon le paragraphe 15(2.6), un prêt à court terme qui est remboursé dans un délai d'un an suivant la fin de l'année d'imposition de la société n'a pas à être inclus dans le revenu. Par conséquent, si Scott rembourse 50 000 \$ durant l'année, seulement 450 000 \$ doivent être inclus dans son revenu de 2021. Le remboursement de 50 000 \$ ne serait pas admissible à la déduction prévue à l'alinéa 20(1)j), car ce montant n'a pas été inclus dans le revenu.

Toutefois, il subsiste un avantage au titre des intérêts théoriques sur le prêt à court terme de 50 000 \$ pour la période durant laquelle ce prêt était impayé.

L'avantage au titre des intérêts théoriques pour 2021 est calculé comme suit :

50 000 \$ × 8/12 × 1 % (du 1 ^{er} mai au 31 décembre)	333 \$
Moins : remboursement (50 000 \$ × 8/12 × 0,5 %)	<u>(167)</u>
Avantage imposable	<u>166 \$</u>

Il n'y a aucun avantage au titre des intérêts théoriques sur le solde de 450 000 \$, qui a été inclus dans le revenu. Lorsque Scott remboursera le solde de 450 000 \$, il aura droit à une déduction dans le calcul de son revenu de l'année du remboursement, conformément à l'alinéa 20(1)j).

Si Scott n'a pas l'intention de rembourser le prêt, il serait plus avantageux de requalifier le prêt en dividendes, ce qui lui permettrait de réduire son impôt à payer grâce au crédit d'impôt pour dividendes.

Si l'exemption de l'inclusion du prêt dans le revenu s'applique

Si l'exception prévue au paragraphe 15(2.4) s'applique et que le prêt n'a donc pas à être inclus dans le revenu, Scott a tout de même reçu un avantage imposable, soit l'avantage au titre des intérêts théoriques sur le prêt. Pour calculer cet avantage, il faut appliquer le taux prescrit, actuellement à 1 %, et soustraire les intérêts payés par l'employé.

Par conséquent, l'avantage au titre des intérêts théoriques pour 2021 est calculé comme suit :

500 000 \$ × 8/12 × 1 % (du 1 ^{er} mai au 31 décembre)	3 333 \$
Moins : remboursement (500 000 \$ × 8/12 × 0,5 %)	(1 667)
	<hr/>
Avantage imposable	<u>1 666 \$</u>

Cet avantage sera traité comme un revenu d'emploi, car il est considéré que le prêt a été consenti à un employé, si les conditions du paragraphe 15(2.4) sont respectées. Le taux utilisé pour calculer cet avantage est établi pour les cinq premières années et ne dépasse pas le taux prescrit de 2 % en vigueur au moment où le prêt a été reçu, selon les règles énoncées aux paragraphes 80.4(4) et (6). En cas de diminution du taux prescrit, le taux moins élevé est utilisé aux fins du calcul.

Avantages sociaux pour les employés

FFTY envisage d'offrir divers avantages sociaux qui ont été suggérés par les employés.

Rabais consenti aux employés

Tous les employés auraient droit à un rabais de 10 % sur tous les produits vendus dans les magasins de FFTY. En général, les rabais sur marchandises qui sont offerts à tous les employés ne sont pas considérés comme un avantage imposable selon la politique administrative de l'ARC. La seule restriction est que la marchandise ne peut être vendue à l'employé à un prix inférieur au coût, auquel cas la perte est considérée comme un avantage imposable.

FFTY ne pourra pas déduire de son revenu le rabais consenti, mais elle n'inclura dans son revenu que les montants payés par les employés, ce qui a le même effet.

Récompenses autres qu'en espèces

FFTY verserait des récompenses autres qu'en espèces d'une valeur de 500 \$ aux employés qui cumuleraient cinq années de service; ces récompenses augmenteraient de 500 \$ à chaque palier subséquent de cinq années de service. L'employé pourrait choisir sa récompense dans une liste de 10 articles.

Une récompense autre qu'en espèces d'une valeur de 500 \$ ou moins par année qui est accordée à un employé pour des années de service n'est pas considérée comme un avantage imposable.

Le montant de la récompense pour des années de service qui dépasse 500 \$ est toutefois un avantage imposable. Par conséquent, dans le cas d'une récompense autre qu'en espèces de 1 000 \$ versée à un employé qui cumule 10 années de service, une tranche de 500 \$ sera considérée comme un avantage imposable pour l'employé. De la même manière, une récompense autre qu'en espèces de 1 500 \$ versée à un employé cumulant 15 années de service engendrera un avantage imposable de 1 000 \$ pour l'employé.

La valeur des récompenses est déductible du revenu de la société.

Cotisations au CELI

FFTY verserait une cotisation annuelle équivalente à 5 % du salaire des employés à leur compte d'épargne libre d'impôt (CELI).

Une cotisation versée par FFTY au CELI d'un employé serait considérée comme un avantage imposable pour l'employé, car cette cotisation est un paiement en espèces. Le revenu subséquent généré dans le CELI ne serait pas imposable pour l'employé. Comme pour les autres avantages imposables, les retenues d'impôt doivent être effectuées sur ces paiements.

Il est possible que cet avantage excède les droits de cotisation au CELI d'un employé, selon son salaire. Les droits annuels de cotisation au CELI augmentent chaque année d'un montant établi par règlement, tandis que la cotisation fondée sur le salaire variera d'une année à l'autre. Le versement d'une cotisation qui excède les droits de cotisation au CELI d'un employé entraînerait pour ce dernier le paiement d'un impôt considérable. C'est pourquoi un tel avantage devrait être soigneusement structuré, et il faudrait exiger des employés de confirmer qu'ils acceptent le versement de la cotisation et qu'ils assument la responsabilité de toute cotisation excédentaire. Il pourrait être plus simple de créer un régime de retraite (en instaurant un régime de pension agréé) ou de verser des primes en espèces aux employés, deux solutions qui permettraient d'atteindre des fins similaires sans les complications associées au CELI.

Le montant des cotisations serait déductible pour FFTY à titre d'avantage lié à l'emploi versé dans le but de gagner un revenu d'entreprise.

Assurance invalidité

FFTY créerait un régime collectif d'assurance invalidité, qui pourrait être financé de l'une des trois façons suivantes : primes entièrement payées par FFTY; primes entièrement payées par les employés; ou paiement des primes partagé par FFTY et les employés.

Les cotisations patronales à un régime d'assurance invalidité ne sont pas un avantage imposable pour l'employé si les prestations versées par le régime à l'employé sont imposables, les primes sont payées périodiquement, et les prestations sont versées lorsqu'un employé devient invalide et est incapable de travailler et de gagner un revenu d'emploi. Les primes seraient déductibles pour FFTY.

Si FFTY paye une partie des primes, au lieu d'en payer la totalité, cette partie n'est pas un avantage imposable pour l'employé, et les prestations sont imposables pour l'employé lorsqu'il les reçoit. Toutefois, lorsqu'un employé reçoit une prestation imposable, il peut déduire de ce revenu tout montant qu'il avait payé avant de devenir invalide. La partie des primes payées par FFTY est une dépense déductible pour cette dernière.

Si l'employé paye la totalité des primes, il n'y a aucune incidence pour FFTY. Les prestations versées à l'employé ne seront pas imposables pour lui, mais l'employé ne pourra demander de déduction pour le paiement des primes.

L'employé pourrait préférer qu'à court terme, FFTY paye les primes, en tout ou en partie. Ces primes ne seraient pas un avantage imposable pour l'employé. Si celui-ci reçoit des prestations, elles seront imposables pour l'employé et donc incluses dans son revenu imposable à ce moment. Toutefois, s'il adopte une perspective à long terme, l'employé pourrait préférer payer lui-même les primes, pour plus tard recevoir les prestations libres d'impôt.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les incidences fiscales des prêts aux actionnaires ou des avantages qui pourraient être offerts aux employés.

Compétent – Le candidat analyse les incidences fiscales des prêts aux actionnaires et de certains avantages qui pourraient être offerts aux employés.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les incidences fiscales des prêts aux actionnaires et de plusieurs avantages qui pourraient être offerts aux employés.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat explique les incidences de divers éléments sur le plan de la TPS/TVH et prépare la déclaration de TPS/TVH (pour janvier).

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	O4 FISC
6.7.2	Analyser les obligations d'un particulier en matière de TPS	C	B
6.7.3	Calculer la taxe nette d'un particulier	C	B
6.7.5	Analyser les conséquences que peuvent avoir les mesures de planification fiscale, au chapitre de la TPS, pour les actionnaires et une société à peu d'actionnaires	C	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Déclaration de TPS/TVH

La déclaration de TPS/TVH pour le mois de janvier est établie comme suit :

<i>TPS/TVH perçue</i>		
Ventes	(14 700 000 \$ - 7 200 000 \$) = 7 500 000 \$ × 13 %	975 000 \$
Redevances de franchisage reçues	180 000 \$ × 13 %	23 400
Total de la TPS/TVH perçue		998 400 \$
<i>Crédits de taxe sur les intrants (CTI)</i>		
Achats (et non coût des marchandises vendues)	(10 700 000 \$ - 4 200 000 \$) = 6 500 000 \$ × 13 %	845 000
Charges d'exploitation (Note 1)	1 737 490 \$ × 13 %	225 874
Loyer	1 568 000 \$ × 13 %	203 840
Nouveaux mobilier et agencements (Note 2)	10 400 000 \$ × 13 %	1 352 000
Total des crédits de taxe sur les intrants		2 626 714
Paiement (remboursement) net de TPS/TVH		(1 628 314) \$

Notes

1. Les charges d'exploitation incluent certains éléments auxquels le crédit de taxe sur les intrants ne s'applique pas. Par conséquent, le calcul ci-dessous porte sur les charges d'exploitation nettes pour lesquelles il est possible de réclamer un crédit de taxe sur les intrants :

Total des charges d'exploitation portant sur des fournitures taxables	1 753 000 \$
Moins : paiement de location (Note 3)	(1 210)
Moins : droits d'adhésion à un club de restauration	(1 800)
Moins : repas (50 % × 25 000 \$)	<u>(12 500)</u>
Montant net	<u><u>1 737 490 \$</u></u>

2. Même s'il s'agit d'une dépense en capital, l'achat de mobilier et d'agencements est admissible au CTI. Les dépenses en capital sont admissibles au CTI au moment de l'achat, et non au fur et à mesure qu'elles sont amorties sur leur durée de vie utile. Le fait que la facture n'ait pas encore été acquittée n'est pas pertinent.
3. Un CTI ne peut être réclaté que sur le montant déductible au titre des coûts de location. D'après le montant déductible pour 2020 et en supposant que Dennis rembourse toujours 300 \$ par mois à FFTY, le montant mensuel non déductible est calculé comme suit :

Coût de location réel	1 700 \$
Montant déductible (5 880 \$/12)	<u>(490)</u>
Montant non déductible	<u><u>1 210 \$</u></u>

Les charges financières (charges d'intérêt) et les salaires ne sont pas admissibles au CTI, car il s'agit de fournitures exonérées de la TPS/TVH.

Avantages proposés – Incidences sur le plan de la TPS/TVH

Rabais consenti aux employés : La TPS/TVH sera perçue sur le montant réel de la vente, soit le montant après l'application du rabais.

Récompenses autres qu'en espèces d'une valeur d'au moins 500 \$: Aucun CTI ne peut être réclaté sur des biens et des services acquis pour l'utilisation ou la consommation exclusivement personnelle d'un employé ou d'un membre de sa famille. Par conséquent, aucun CTI ne peut être réclaté sur cet avantage.

Cotisations au CELI : Les cotisations patronales versées au CELI d'un employé sont considérées comme un avantage imposable pour l'employé. Puisqu'il s'agit de salaires, aucun CTI ne peut être réclamé.

Régime d'assurance invalidité : Comme les primes d'assurance ne sont pas assujetties à la TPS/TVH, aucun CTI ne peut être réclamé. *(Remarque pour la correction : les candidats n'ont pas à connaître les règles spécifiques de l'Ontario sur les taxes applicables aux régimes d'assurance.)*

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer la déclaration de TPS/TVH ou décrit certaines incidences sur le plan de la TPS/TVH des avantages sociaux proposés.

Compétent – Le candidat prépare de manière raisonnable la déclaration de TPS/TVH et décrit certaines incidences sur le plan de la TPS/TVH des avantages sociaux proposés.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare de manière détaillée la déclaration de TPS/TVH et analyse certaines incidences sur le plan de la TPS/TVH des avantages sociaux proposés.

ANNEXE D

**ÉTUDES DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 3 – LE 15 SEPTEMBRE 2021**

**EXAMEN FINAL COMMUN – ÉPREUVE DU JOUR 3
LE 15 SEPTEMBRE 2021**

Étude de cas n°1

(Temps suggéré : 90 minutes)

Adam et Elizabeth Moon, couple marié de jeunes sexagénaires, sont propriétaires de deux entreprises : FenceCo, qui est une entreprise de fabrication et d'installation de clôtures leur appartenant à parts égales depuis sa constitution en société (Annexe I), et ABC Feeder inc. (ABC), qui produit des aliments pour animaux de ferme et revend des aliments produits par des tiers. Elizabeth a fondé ABC il y a 18 ans en investissant 40 000 \$ dans l'entreprise en contrepartie d'actions ordinaires. En 2016, elle a vendu la moitié de ses actions d'ABC à Adam. Adam et Elizabeth siègent au Conseil d'administration des deux entreprises, et ils n'interviennent pas dans les activités quotidiennes de celles-ci.

Nous sommes le 21 mars 2021. Vous, CPA, êtes un professionnel exerçant seul. Adam et Elizabeth font appel à vous pour obtenir des conseils en fiscalité et en gestion.

Elizabeth vous demande de préparer une analyse quantitative et qualitative d'un modèle supplémentaire de génération de produits qu'elle envisage pour FenceCo et de lui recommander une ligne de conduite (Annexe II).

Ayant décidé de vendre leurs actions d'ABC, Adam et Elizabeth vous demandent d'évaluer l'entreprise en fonction du bénéfice net normalisé, en appliquant le multiple sectoriel standard de cinq. Elizabeth vous a remis un extrait des états financiers de fin d'exercice d'ABC ainsi que les notes (Annexe III). Adam et Elizabeth vous demandent de calculer l'impôt à payer sur la vente de leurs actions, en utilisant le prix de vente que vous recommanderez et en supposant que les actions sont des actions admissibles de petite entreprise (AAPE).

Le couple souhaite obtenir des conseils sur les types de placement qu'il envisage pour investir le produit de la vente (Annexe IV). Ils vous demandent de formuler une recommandation, d'expliquer votre choix et d'analyser les incidences fiscales de chacun des types de placement possibles.

Enfin, certains directeurs croient fermement que FenceCo devrait se lancer sur le marché américain en appliquant son modèle d'affaires existant, et ils ont suggéré un plan d'action (Annexe V). Elizabeth se demande si cette expansion serait compatible avec les objectifs stratégiques de FenceCo.

ANNEXE I INFORMATIONS SUR FENCECO

FenceCo exerce ses activités dans les quatre plus grandes villes du Canada. Elle mesure son volume de ventes en pieds de clôture installés et, selon son standard, un poteau doit être installé en moyenne tous les six pieds.

En 2015, FenceCo a développé une nouvelle technologie qui raccourcit la durée de l'installation et rend la clôture plus stable, puisqu'elle ne nécessite ni creusage ni fixation des poteaux avec du béton ou de la pierre concassée. Depuis 2016, FenceCo n'utilise que ses propres poteaux, qui sont fabriqués dans son usine de Toronto. Comme elle a besoin de camions et d'équipement pour mener ses activités, FenceCo est considérée comme une entreprise nécessitant d'importants investissements en immobilisations.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020, FenceCo a enregistré des produits de 18 423 000 \$, et le coût des ventes s'est établi à 13 760 000 \$. Le coût des ventes représente le coût des matériaux et de l'installation, y compris les salaires des installateurs. Pour 2021, on prévoit des ventes à peu près équivalentes aux ventes réelles de 2020. À l'heure actuelle, l'entreprise génère en moyenne des produits de 45 \$ par pied installé.

FenceCo a un bureau et un directeur général dans chaque ville. Les installateurs ont de l'expérience, et leurs contrats leur garantissent du travail d'avril à novembre. Tous les employés de FenceCo sont mis à pied le reste de l'année sauf, dans chaque ville, le directeur général, une petite équipe de vendeurs et un installateur chargé des réparations sous garantie.

L'objectif stratégique d'Adam et d'Elizabeth est de faire croître FenceCo le plus vite possible dans ses marchés actuels et de faire augmenter considérablement les bénéfices, puis de vendre l'entreprise dans deux ou trois ans, au prix le plus élevé possible. Ils voudraient y arriver sans réaliser d'importantes dépenses en immobilisations et en minimisant les risques.

ANNEXE II

MODÈLE SUPPLÉMENTAIRE DE GÉNÉRATION DE PRODUITS DE FENCECO

En 2022, l'équipe de direction de FenceCo veut commencer à conclure des contrats de licence de la nouvelle technologie avec des entrepreneurs indépendants dans ses marchés actuels. Ces entrepreneurs installeraient les clôtures selon la nouvelle méthode pour leurs propres clients. Ils paieraient à FenceCo des droits de licence de 3 \$ le pied, et devraient acheter les poteaux exclusivement de FenceCo. FenceCo établirait le prix des poteaux de façon à générer une marge brute de 17 \$ par poteau, et les frais de transport seraient assumés par les entrepreneurs.

La direction pense que les ventes qui seront réalisées par l'intermédiaire de ces entrepreneurs totaliseront 210 000 pieds en 2022 et 248 500 pieds en 2023.

La direction estime que, du nombre total de pieds de clôture qui sera vendu par l'intermédiaire des entrepreneurs indépendants selon le nouveau modèle, 1 % proviendra du nombre de pieds de clôture que FenceCo aurait autrement vendus à sa propre clientèle et installés elle-même.

Les frais fixes annuels de vente et d'administration liés à ce projet sont estimés à 94 000 \$, et les frais d'administration variables, à 0,11 \$ le pied.

ANNEXE III
EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS NON AUDITÉS D'ABC

ABC Feeder inc.
Bilan
au 31 décembre 2020
(en milliers de dollars canadiens)

Actif	
Trésorerie	105 \$
Comptes clients	550
Stocks	391
Charges payées d'avance	40
	<u>1 086</u>
Immobilisations corporelles	778
Moins : amortissement cumulé	376
	<u>402</u>
	<u>1 488 \$</u>
Passif	
Comptes fournisseurs	370 \$
Charges à payer	26
	<u>396</u>
Emprunt hypothécaire	315
	<u>711</u>
Capitaux propres	
Actions ordinaires	40
Bénéfices non répartis	737
	<u>777</u>
	<u>1 488 \$</u>

ANNEXE III (suite)
EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS NON AUDITÉS D'ABC

ABC Feeder inc.
État des résultats
Exercice clos le 31 décembre 2020
(en milliers de dollars canadiens)

Produits	17 453 \$
Coût des ventes	14 730
	<hr/>
	2 723
	<hr/>
Charges	
Administration, marketing et ventes	2 090
Amortissement	35
Autres	77
	<hr/>
	2 202
	<hr/>
Bénéfice net avant impôts	521
Impôts sur le bénéfice	115
	<hr/>
Bénéfice net	406 \$
	<hr/>

Notes d'Elizabeth

- Les fournisseurs d'ABC ont annoncé une augmentation importante des prix, qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2021. Puisque cette augmentation ne peut être entièrement répercutée sur les clients, le pourcentage de marge brute global de l'entreprise devrait baisser de 1,25 point de pourcentage, même si les ventes demeurent stables.
- Emboîtant le pas à ses concurrents, ABC a commencé en février 2021 à facturer les frais de transport aux clients, ce qui a fait augmenter son pourcentage de marge brute de 0,7 point de pourcentage.
- Nous entretenons de bons rapports avec nos employés et nous n'avons fait aucun congédiement jusqu'en 2020, quand le directeur de l'usine a été remplacé, ce qui nous a coûté 94 000 \$ en indemnité de départ. Les frais de recrutement pour lui trouver un remplaçant se sont établis à 50 000 \$.
- Les ventes devraient demeurer stables dans un avenir prévisible. Il y a plusieurs acheteurs potentiels pour ABC, qui proviennent du même secteur d'activité et de l'extérieur de celui-ci. Les frais juridiques liés à la cession des actions d'ABC seraient de 15 000 \$.
- Les jetons de présence que nous verse ABC correspondent au double de ce que recevrait normalement un administrateur d'une entreprise de taille similaire.
- Depuis janvier 2020, ABC loue, pour 4 000 \$ par mois, une salle de réunion à l'extérieur de ses bureaux et l'utilise occasionnellement pour ses réunions. Un acheteur potentiel cesserait probablement de louer cette salle.

ANNEXE IV TYPES DE PLACEMENT ENVISAGÉS ET INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Par le passé, Adam et Elizabeth ont investi leurs fonds excédentaires dans des certificats de placement garanti (CPG), qui leur procurent actuellement un rendement annuel d'environ 2,2 %, ainsi que dans d'autres entreprises.

« Nous voulons consacrer plus de temps à nos loisirs, explique Elizabeth, et nous prévoyons prendre notre retraite dans deux ou trois ans. Nous souhaitons investir le produit après impôts tiré de la vente d'ABC dans des placements à risque modéré qui nous procureront des rendements moyens. Nous envisageons d'investir dans des CPG, dans des obligations rapportant environ 4 % annuellement, dans le marché boursier et/ou dans les cryptomonnaies. Nous songeons aussi à acheter de mon cousin, à un très bon prix, une habitation locative. Cette maison a été louée pendant 29 mois ces trois dernières années, et a donc été vacante pendant sept mois. Durant ces trois années, les frais de réparation annuels ont été respectivement de 1 300 \$, 9 200 \$ et 2 400 \$. Nous voulons de l'aide pour déterminer lequel ou lesquels de ces types de placement nous conviendraient le mieux.

« Nous n'avons pas encore produit nos déclarations de revenus des particuliers de 2020 ni cotisé à un REER en 2020 et en 2021. Devrions-nous placer tout le produit tiré de la vente dans nos REER? Veuillez nous expliquer le traitement fiscal de chacun des types de placement envisagés et calculer nos maximums déductibles au titre d'un REER pour 2021. »

Elizabeth a été par le passé une ange-investisseuse dans plusieurs sociétés de haute technologie, mais elle n'envisage plus de l'être. En 2015, elle a utilisé 234 000 \$ de son exonération cumulative des gains en capital, à laquelle elle n'avait jamais eu recours auparavant. ABC a toujours été une société exploitant une petite entreprise (SEPE), et Elizabeth a eu recours à l'exonération cumulative des gains en capital lorsque, en 2016, elle a vendu à Adam ses actions d'ABC à leur valeur de marché estimative de 450 000 \$. Les frais de vente étaient de 5 000 \$. Adam et Elizabeth ont choisi de ne pas utiliser le roulement en faveur du conjoint pour cette opération.

Adam et Elizabeth n'ont jamais déclaré de pertes de location, et Adam n'a jamais réalisé de gains en capital. Adam gagne 48 000 \$ par année comme directeur général à temps partiel d'une galerie d'art locale.

Adam et Elizabeth vous ont aussi communiqué les renseignements suivants pour 2020 :

	Adam	Elizabeth
Jetons de présence – ABC	10 000 \$	10 000 \$
Intérêts sur les CPG	3 000 \$	3 000 \$
Dividendes – ABC	34 000 \$	34 000 \$
Dividendes – FenceCo	205 000 \$	205 000 \$
Maximum déductible au titre d'un REER	15 780 \$	11 425 \$

ANNEXE V
PLAN DES DIRECTEURS POUR L'EXPANSION AUX ÉTATS-UNIS

- De six à huit villes différentes seraient ciblées pour l'expansion.
- Pour répondre à la demande américaine prévue, les poteaux de clôture seraient produits dans des usines nouvellement construites aux États-Unis.
- Le niveau d'exploitation normal serait atteint dans trois ans.
- Un solide rendement du capital investi est possible à plus long terme; selon les prévisions initiales, les activités sur le marché américain deviendront rentables après trois ans.

GUIDE DE CORRECTION 3-1
FENCECO
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Adam et Elizabeth Moon
De : CPA
Objet : Réponse à vos demandes

Occasion d'évaluation n° 1 (Étendue et profondeur)

Le candidat effectue une analyse quantitative du nouveau modèle de génération de produits pour l'entreprise de fabrication et d'installation de clôtures.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA

3.4.1 Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits (niveau B – modules communs)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

Analyse du nouveau modèle de génération de produits

J'ai effectué une analyse quantitative, sur deux exercices, du nouveau modèle d'octroi de licences dans les quatre villes où l'entreprise exerce ses activités.

L'analyse doit permettre de déterminer l'incidence différentielle annuelle sur la trésorerie. Selon le nouveau modèle, des entrepreneurs tiers utiliseront la technologie de l'entreprise moyennant des droits de licence de 3 \$ le pied en utilisant les poteaux de clôture vendus par FenceCo et en assumant eux-mêmes les frais de transport.

J'ai d'abord déterminé que l'entreprise a actuellement un coût des ventes total de 74,69 %, et une marge brute de 25,31 %. L'entreprise a installé 409 400 pieds de clôtures; il s'agit du volume de ventes actuel et prévu sans le nouveau modèle de génération de produits. Je constate que l'entreprise génère une marge générale de 11,39 \$ par pied.

Produits actuels	18 423 000 \$	
Coût des ventes actuel	<u>13 760 000</u>	74,69 %
Marge brute	4 663 000 \$	25,31 %
Produits par pi	45,00 \$	Donnée fournie
Nombre calculé de pi par année	409 400	
Marge par pi	11,39 \$	

J'ai ensuite calculé, en pieds, les ventes prévues aux entrepreneurs qui utiliseront la technologie de FenceCo, ce qui permet d'obtenir les produits tirés des licences et la marge sur les poteaux de clôture.

Il faut en soustraire le taux de « cannibalisation » des ventes, soit les ventes perdues par FenceCo (déduction faite de la réduction du coût des ventes).

Enfin, nous devons comparer le solde net de ces entrées et sorties aux coûts fixes et variables liés à l'exploitation du modèle axé sur les licences.

	<u>2022</u>		<u>2023</u>		<u>Note</u>
Nombre de pi achetés par les entrepreneurs	210 000		248 500		
Droits de licence par pi	<u>3</u>	\$	<u>3</u>	\$	
Produits tirés des licences	630 000	\$	745 500	\$	
Nombre de poteaux fabriqués	35 000		41 417		1
Marge moyenne par poteau	<u>17</u>	\$	<u>17</u>	\$	
Marge différentielle	595 000	\$	704 083	\$	
Marge perdue en raison de la cannibalisation	(23 919)	\$	(28 304)	\$	2
Licences : coûts de vente et d'administration fixes	(94 000)	\$	(94 000)	\$	
Licences : coûts d'administration variables	(23 100)	\$	(27 335)	\$	3
Créances irrécouvrables et coûts de garantie					4
Variation nette	<u>1 083 981</u>	\$	<u>1 299 945</u>	\$	
Variation nette par pi	5,16	\$	5,23	\$	5
Nombre total de pi de planches (installation, licence)	617 300		655 415		6
Augmentation par rapport à l'exercice de référence	50,8	%	60,1	%	7

Notes

- 2022 : 210 000 pi ÷ 6 pi par poteau = 35 000 poteaux
2023 : 248 500 pi ÷ 6 pi par poteau = 41 417 poteaux

2. 2022 : $210\,000 \text{ pi} \times 1\% \times \text{marge par pi de } 11,39 \$ = 23\,919 \$$
2023 : $248\,500 \text{ pi} \times 1\% \times \text{marge par pi de } 11,39 \$ = 28\,304 \$$
3. 2022 : $0,11 \$ \times 210\,000 \text{ pi} = 23\,100 \$$
2023 : $0,11 \$ \times 248\,500 \text{ pi} = 27\,335 \$$
4. À déterminer
5. 2022 : $1\,083\,981 \$ \div 210\,000 \text{ pi} = 5,16 \$$
2023 : $1\,299\,945 \$ \div 248\,500 \text{ pi} = 5,23 \$$
6. 2022 : $18\,423\,000 \$ \div 45 \$ + 210\,000 \text{ pi} - (210\,000 \text{ pi} \times 1\%) = 617\,300 \text{ pi}$
2023 : $18\,423\,000 \$ \div 45 \$ + 248\,500 \text{ pi} - (248\,500 \text{ pi} \times 1\%) = 655\,415 \text{ pi}$
7. 2022 : $[617\,300 \text{ pi} - (18\,423\,000 \$ \div 45 \$)] \div (18\,423\,000 \$ \div 45 \$) = 50,8\%$
2023 : $[655\,415 \text{ pi} - (18\,423\,000 \$ \div 45 \$)] \div (18\,423\,000 \$ \div 45 \$) = 60,1\%$

Le nouveau modèle d'octroi de licences devrait avoir un apport positif au bénéfice d'exploitation de FenceCo de 1 083 981 \$ en 2022 et de 1 299 945 \$ en 2023. On pourrait envisager de faire une analyse de sensibilité pour les principales variables, soit, fort probablement, le pourcentage du marché dont s'approprieront les entrepreneurs et le facteur cannibalisation. Il conviendrait également de s'interroger sur la capacité disponible, étant donné l'augmentation des activités de fabrication de poteaux qui serait nécessaire.

L'analyse ne tient pas compte des coûts de garantie ni des coûts de stockage des poteaux.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1 (Comptabilité de gestion), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse quantitative du nouveau modèle de génération de produits.

Compétent – Le candidat effectue une analyse quantitative du nouveau modèle de génération de produits.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse quantitative approfondie du nouveau modèle de génération de produits.

Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue et profondeur)

Le candidat présente une analyse qualitative du nouveau modèle de génération de produits et formule une recommandation.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA

3.4.1 Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits (niveau B – modules communs)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

1.3.1 Maintenir un esprit critique pour la réalisation des travaux requis

1.3.2 Reconnaître les partis pris, les incertitudes et les situations ambiguës dans l'information et les hypothèses fournies pour la réalisation des travaux requis

2.1.1 Appliquer ses connaissances de l'environnement concurrentiel et de la direction stratégique de l'organisation lors de la réalisation des travaux requis

2.1.3 Déterminer l'incidence stratégique des décisions internes et des influences externes sur les plans de projet et les initiatives

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

Le nouveau modèle d'octroi de licences comporte de nombreux avantages et inconvénients.

Voici certains des avantages du nouveau modèle d'octroi de licences :

- La technologie des poteaux semble être déjà connue dans les villes visées.
- L'entreprise pourrait obtenir des ventes associées; en effet, si les entrepreneurs ne peuvent répondre à la demande, leurs clients pourraient se tourner directement vers FenceCo.
- La technologie de FenceCo sera plus connue, ce qui devrait s'avérer favorable.
- FenceCo pourrait générer une marge par pied de 45 % ($5,16 \$ \div 11,39 \$$) de la marge par pied actuelle, et ce, sans devoir accroître considérablement les activités de vente ou d'installation, les risques ou les investissements.
- Sauf pour les poteaux, les questions relatives à la garantie ne se poseront pas, contrairement à ce qui se passe avec les ventes d'installations actuelles.
- Le risque de poursuites est moindre par rapport à celui que pose l'installation de plus de clôtures; les facteurs susceptibles de mal tourner relèveront de la responsabilité de l'entrepreneur.

- Bien que le nouveau modèle d'octroi de licences présente de nouveaux frais de vente et frais généraux et administratifs, ces coûts diminueront par rapport à leur niveau actuel; il est probable que FenceCo traitera directement avec moins d'entrepreneurs pour un même volume de ventes, et les entrepreneurs traiteront avec les clients et les propriétaires de terrains.
- Ce nouveau modèle d'octroi de licences permettrait de faire croître l'entreprise le plus vite possible dans les marchés canadiens, où on prévoit actuellement une stagnation des ventes. L'objectif est de vendre l'entreprise dans deux ou trois ans au prix le plus élevé possible, et ce modèle permettrait de faire augmenter le prix de vente. Les entrepreneurs titulaires d'une licence feraient partie des acheteurs potentiels de l'entreprise : ayant constaté l'efficacité de la technologie, ils pourraient vouloir l'acquérir, au même titre que l'entreprise. Il s'agit d'un élément positif important, qui s'inscrit bien dans la stratégie.
- Le bénéfice augmenterait considérablement grâce au modèle d'octroi de licences, soit de 1,1 million \$ en 2022 et de 1,3 million \$ en 2023, ce qui pourrait attirer des acheteurs dans deux ou trois ans.
- L'approche axée sur les licences permet d'accroître les produits sans réaliser de dépenses en immobilisations.

Le modèle comporte aussi les inconvénients suivants :

- Une collaboration étroite avec la concurrence pourrait s'avérer dangereuse à long terme. Par exemple, le nombre de pieds de clôture déclaré pourrait être inférieur à la réalité, ou la technologie unique de FenceCo pourrait être copiée.
- Une cannibalisation des ventes plus élevée que prévu pourrait avoir une incidence négative.
- Il pourrait y avoir des problèmes de capacité à l'usine de fabrication de poteaux, puisque les ventes aux entrepreneurs s'ajouteraient aux besoins de FenceCo.
- Le personnel de direction et de ventes n'a pas d'expérience avec ce nouveau modèle d'octroi de licences : l'incapacité d'établir des prévisions justes de la demande pourrait donner lieu à des déficits de production de poteaux. Cette situation pourrait à son tour entraîner le licenciement des installateurs de FenceCo, qui ont de l'expérience.
- Comme l'installation serait faite par les entrepreneurs, et que FenceCo aurait peu ou pas de contrôle sur la qualité de leur travail, FenceCo pourrait voir sa marque ternie par des problèmes de qualité échappant à son contrôle.
- Si le travail des entrepreneurs ne répond pas aux attentes des clients, la réputation de FenceCo pourrait s'en trouver atteinte.
- Il pourrait être difficile d'obtenir les brevets de la nouvelle technologie ou de les faire respecter.
- Le nouveau modèle d'octroi de licences pourrait donner lieu à des problèmes de capacité de production des poteaux. Ces problèmes pourraient être réglés par de nouvelles dépenses en immobilisations, mais celles-ci seraient contraires à la stratégie globale de l'entreprise.

L'entreprise pourrait aussi adopter le même modèle dans d'autres villes au Canada, aux États-Unis et dans d'autres pays, ce qui nécessiterait des efforts supplémentaires puisque ces activités auraient lieu hors des quatre villes dans lesquelles FenceCo est déjà présente. Toutefois, l'entreprise aurait ainsi accès à de nouveaux marchés.

Il peut y avoir d'autres moyens de réaliser une expansion en misant sur la technologie des poteaux. Par exemple, une entreprise pourrait payer un montant fixe assorti de droits de licence réduits, voire uniquement un important montant forfaitaire. FenceCo pourrait aussi simplifier le modèle, en augmentant le prix des poteaux et en abandonnant les droits de licence.

Le modèle suppose que les entrepreneurs titulaires d'une licence déclarent honnêtement le nombre total de pieds pour le calcul des droits de licence. Toutefois, ils auraient un incitatif financier à ne pas déclarer toutes les ventes. Ce risque pourrait être atténué par l'analyse du nombre de pieds déclarés par rapport au nombre de poteaux achetés. Une autre possibilité consiste à inclure une clause d'audit : il pourrait être demandé aux comptables de FenceCo, à son comptable externe ou encore aux comptables du licencié de produire des rapports sur le nombre de pieds de planches installées ou d'examiner les documents pertinents.

Les ententes avec les entrepreneurs devraient pouvoir être annulées si la cannibalisation est plus élevée que prévu ou si d'autres problèmes inattendus surgissent.

Recommandation

Étant donné les résultats financiers positifs et le fait que les avantages dépassent les inconvénients, je recommande d'aller de l'avant avec ce projet.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 2 (Comptabilité de gestion), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat analyse un certain nombre de facteurs qualitatifs.

Compétent – Le candidat analyse un certain nombre de facteurs qualitatifs, en mentionne les avantages et les inconvénients, et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse un grand nombre de facteurs qualitatifs, en mentionne les avantages et les inconvénients, et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat effectue une évaluation d'ABC.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA

5.4.2 Appliquer des méthodes appropriées pour estimer la valeur d'une entreprise (niveau B – modules communs)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

- 6.1.2 *Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes*
- 6.2.1 *Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*
- 6.2.2 *Identifier des tendances à partir de l'analyse de données*
- 6.2.3 *Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses*
- 6.2.4 *Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*
- 7.1.1 *Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité*
- 7.1.2 *Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise*

Vous avez demandé une évaluation d'ABC dans l'optique de vendre l'entreprise au prix le plus élevé possible. Je crois que vous souhaitez obtenir une évaluation optimiste à présenter aux acheteurs potentiels de l'entreprise, dans la mesure de ce qui est justifié.

J'ai utilisé la méthode de la capitalisation des bénéfices. Cette méthode consiste à capitaliser les bénéfices prévus de l'entreprise, ce qui revient à évaluer l'entité en fonction de ses bénéfices futurs. Cette méthode est appropriée parce que les bénéfices sont constants et avoisinent la trésorerie (l'amortissement et les variations du fonds de roulement au bilan sont minimes) et parce qu'on suppose qu'il ne sera pas nécessaire de réaliser d'importantes dépenses en immobilisations.

Vous m'avez remis les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020 pour que je m'en serve pour faire l'évaluation. J'aurais préféré pouvoir analyser davantage de données passées ainsi que des prévisions bien étayées. En l'absence de telles informations, je baserai mon évaluation sur les informations que vous m'avez fournies.

J'ai utilisé le bénéfice avant impôts de 2020 qui figure dans les états financiers et effectué les ajustements suivants pour déterminer les bénéfices prévisibles.

- Puisque vous avez mentionné que les jetons de présence correspondaient au double du montant habituel, j'ai retranché 10 000 \$.
- Même si les congédiements et les embauches font partie des activités normales d'une entreprise, le congédiement du directeur de l'usine en 2020 a généré des coûts importants de 94 000 \$, et les frais de recrutement pour le remplacer en 2020 étaient de 50 000 \$. Je crois, par conséquent, qu'il est raisonnable de tenir compte de ces éléments pour tenter de déterminer les bénéfices prévisibles d'ABC.
- J'ai déduit le coût de location de la salle de réunion pour la direction de 48 000 \$ (4 000 \$ par mois), car l'acheteur ne continuera probablement pas à l'utiliser. J'ai pris pour hypothèse que la direction ne demanderait pas d'augmentations de salaire proportionnelles.
- J'ai aussi tenu compte des modifications des coûts qui découlent des augmentations des prix. Puisque les augmentations ne peuvent pas être entièrement répercutées sur les clients, j'ai réduit le pourcentage de marge brute de 1,25 point de pourcentage (17 453 000 \$ × 1,25 %).

- J'ai effectué un ajustement au titre des frais de transport, étant donné qu'à compter du début de 2021, les clients auront commencé à en assumer une plus grande partie, l'incidence étant de 0,7 % des produits (17 453 000 \$ × 0,7 %).
- J'ai déduit la charge d'impôts au taux de 22 % auquel vous étiez assujettis en 2020, pour obtenir les bénéfices prévisibles après impôts.

J'ai présumé que les bénéfices se poursuivaient à perpétuité, je les ai donc capitalisés en utilisant le multiple sectoriel de 5 fourni.

On obtient ainsi une valeur d'exploitation fondée sur les bénéfices capitalisés de l'entreprise de 2,4 millions \$.

Objectif : Évaluation des bénéfices capitalisés d'ABC

	<u>31 déc. 2020</u>
Bénéfice avant impôts	521 000 \$
Ajustements :	
Jetons de présence excessifs	10 000
Frais non récurrents de congédiement – directeur d'usine	94 000
Frais de recrutement	50 000
Loyer de la salle de réunion pour la direction	48 000
Modification de la marge en raison de l'augmentation des prix (Note 1)	(218 163)
Frais de transport répercutés sur les clients (Note 2)	<u>122 171</u>
	627 008
Charge d'impôts (Note 3)	<u>138 399</u>
Bénéfices prévisibles	488 609
Multiple (fourni)	<u>5</u>
Évaluation selon la capitalisation des bénéfices	<u><u>2 443 045</u></u> \$

Notes

1. 17 453 000 \$ × 1,25 %
2. 17 453 000 \$ × 0,7 %
3. Dans l'hypothèse où le taux est le même qu'en 2020 (115 000 \$ ÷ 521 000 \$ × 627 008 \$)

Il serait aussi judicieux d'effectuer une évaluation fondée sur la valeur comptable ajustée afin de comparer la valeur de marché de l'actif à la valeur d'exploitation fondée sur les bénéfices capitalisés.

Vous pourriez demander un prix légèrement supérieur à celui établi pour mon évaluation de l'entreprise, pour que l'acheteur soit satisfait d'avoir réussi à négocier le prix à la baisse.

Si un acheteur voulait acheter les actifs et non les actions, la situation serait différente et devrait être analysée plus en détail.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 3 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minime – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer une évaluation de l'entreprise selon la méthode de la capitalisation des bénéfices.

Compétent – Le candidat fournit une évaluation de l'entreprise selon la méthode de la capitalisation des bénéfices.

Compétent avec distinction – Le candidat fournit une évaluation détaillée de l'entreprise selon la méthode de la capitalisation des bénéfices.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat traite de l'imposition de la vente prévue d'ABC.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA

6.3.2 Évaluer les impôts à payer d'un particulier (niveau B – modules communs) — *pour la provision pour gains en capital et l'ECGC [l'IMR correspond au niveau C pour cette compétence]*

6.6.3 Analyser les incidences fiscales de l'achat et de la vente d'une société privée sous contrôle canadien (niveau B – modules communs)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

2.1.1 Appliquer ses connaissances de l'environnement concurrentiel et de la direction stratégique de l'organisation lors de la réalisation des travaux requis

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Imposition de la vente d'ABC

Vous voulez connaître le montant d'impôt que vous devrez payer sur la vente des actions d'ABC au prix déterminé par l'évaluation. Une vente d'actifs supposerait un calcul très différent.

Le dossier semble indiquer que puisqu'Adam n'a jamais réalisé de gains en capital, il dispose de la totalité de son exonération cumulative des gains en capital (ECGC) pour mettre son gain en capital résultant de la vente d'ABC complètement à l'abri de l'impôt.

Elizabeth a, quant à elle, utilisé 234 000 \$ de son ECGC en 2015, et 425 000 \$ (450 000 \$ – frais de vente de 5 000 \$ – prix de base de 20 000 \$) en 2016 lorsqu'elle a vendu des actions d'ABC à Adam. Il lui reste ainsi 233 218 \$ de son ECGC (892 218 \$ – 425 000 \$ – 234 000 \$).

Les gains en capital imposables correspondent à 50 % des gains en capital (calculés en soustrayant les frais de vente du prix de vente).

L'impôt que chacun de vous aurait à payer pour une vente en 2021 s'établit comme suit :

Elizabeth

Produit estimatif de la vente (évaluation)	2 443 045 \$	
Quote-part d'Elizabeth	1 221 523 \$	50 %
Frais de vente (estimatifs)	7 500	50 %
Prix de base rajusté	20 000	Coût d'origine des actions : 40 000 \$
Gain en capital	1 194 023 \$	
Gain en capital imposable	597 012 \$	50 %
ECGC restante	116 609	50 % de 233 218 \$
Revenu imposable issu de la vente	480 403 \$	
Impôts	235 397 \$	49 %

Adam

Produit estimatif de la vente (évaluation)	2 443 045 \$	
Quote-part d'Adam	1 221 523 \$	50 %
Frais de vente (estimatifs)	7 500	50 %
Prix de base rajusté	450 000	Actions achetées d'Elizabeth
Gain en capital	<u>764 023 \$</u>	
Gain en capital imposable	382 012 \$	50 %
ECGC	<u>382 012</u>	
Revenu imposable issu de la vente	0 \$	50 %
Impôts	0 \$	49 %

On suppose que le taux d'imposition est de 49 %, puisque les Moon sont tous les deux dans la tranche d'imposition la plus élevée. Il faut connaître le taux d'imposition provincial précis pour pouvoir calculer les montants exacts.

Adam pourrait être assujéti à l'impôt minimum de remplacement (IMR) en 2021. Cet IMR pourrait être reporté et possiblement recouvré au cours des sept prochaines années.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer l'impôt sur la vente des actions.

Compétent – Le candidat calcule l'impôt sur la vente des actions et, à cette fin, analyse les modalités d'application de l'ECGC.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule l'impôt sur la vente des actions et, à cette fin, analyse de façon approfondie les modalités d'applicabilité de l'ECGC et en fait le calcul.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat analyse les différents types de placement possibles pour le produit de la vente d'ABC.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA

5.2.2 Évaluer le portefeuille de placements de l'entité (niveau B – modules communs)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

4.3.6 *Reconnaître les limites de ses compétences professionnelles*

6.1.2 *Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes*

6.2.1 *Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*

6.2.4 *Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*

6.3.1 *Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*

6.3.2 *Exposer clairement les limites de ses recommandations*

6.3.3 *Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables*

7.1.1 *Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité*

7.1.2 *Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise*

Placement du produit de la vente d'ABC

Vous souhaitez obtenir des conseils sur ce que vous devriez faire avec le produit que vous prévoyez tirer de la vente d'ABC. Selon l'évaluation que j'ai préparée, le montant avant impôts devrait s'établir à 2,4 millions \$. J'ai calculé précédemment vos impôts sur le revenu, et il restera un produit net d'environ 1 million \$ pour Elizabeth et d'un peu plus de 1,2 million \$ pour Adam.

J'ai tenu compte de vos objectifs :

- Vous aimeriez pouvoir consacrer plus de temps à vos loisirs.
- Vous recherchez un placement offrant des rendements moyens et présentant un risque modéré. C'est ce que j'ai tenu pour acquis, mais je tiens à souligner que, puisque vous voulez prendre votre retraite d'ici deux ou trois ans, vous pourriez envisager des placements offrant des rendements plus faibles, mais dont le risque est moindre, pour atténuer le risque de variations importantes qui pourraient gêner vos plans de retraite.

Je n'ai examiné que les types de placements que vous m'avez mentionnés, et vous devez garder à l'esprit que je ne suis pas un conseiller en placement professionnel. Tous ces types de placements comportent un risque plus élevé que les CPG, mais devraient offrir des rendements supérieurs en moyenne, en raison du compromis risque-rendement.

Habitation locative

Cette option nécessite certains efforts pour l'entretien de la propriété, ce qui est incompatible avec votre désir de consacrer plus de temps à vos loisirs. Cela dit, vous pourriez avoir plus de temps à la retraite ou vous pourriez embaucher quelqu'un pour se charger du travail. Ni l'un ni l'autre de vous n'a d'expérience en matière de gestion et d'entretien d'habitations locatives, bien que vous ayez une expérience limitée d'un immeuble commercial.

Cette option comporte probablement plus de risques que les CPG ou les obligations, notamment à cause des risques liés à l'impossibilité de trouver des locataires ou aux dommages que pourraient causer ces derniers. C'est d'ailleurs ce que démontre le cas de votre cousin. Avant de prendre une décision, vous devriez lui demander pour quelle raison les frais d'entretien étaient si élevés il y a deux ans (9 200 \$), et pourquoi l'habitation était vacante pendant 7 des 36 derniers mois. Il y a d'autres habitations locatives sur le marché. Vous n'êtes pas obligés d'acheter l'habitation de votre cousin si elle ne vous convient pas.

Vous devez également tenir compte du fait qu'un immeuble locatif ne représente pas un risque très diversifié et n'est pas un placement très liquide.

Obligations

Les obligations procurent des rendements fixes sous forme d'intérêts et comportent généralement moins de risques que les actions et les habitations locatives. Vous pouvez acheter des fonds obligataires ou engager un conseiller qui investira dans les obligations pour vous. Il faut tenir compte du risque d'appréciation et de dépréciation du capital lors des variations des taux d'intérêt.

Actions

À moins de faire affaire avec un gestionnaire de placements, investir dans le marché boursier nécessite beaucoup de temps et d'expertise. D'après ce que vous m'avez dit, vous ne semblez pas disposer du temps ni de l'expertise nécessaires. Plus vous achetez des actions variées, plus votre risque est faible. Vous pourriez aussi opter pour les fonds communs de placement, auquel cas vous devriez payer des frais de gestion. La composition du portefeuille suivrait les objectifs du fonds, mais ne serait pas adaptée à vos objectifs personnels, mais vous pourriez trouver un équilibre entre les objectifs du fonds et les vôtres en ayant recours à un robot-conseiller. Les rendements proviendraient des gains en capital et des dividendes. Le risque serait moyen si vous évitiez les actions à risque élevé.

Cryptomonnaie

Les cryptomonnaies sont nouvelles, et leur risque excède un risque moyen. Leur valeur est plus volatile. Bien qu'il s'agisse d'un placement relativement sécuritaire, si les codes des chaînes de blocs étaient déchiffrés, vous pourriez perdre tout l'argent investi. On peut dire qu'elles n'ont pas de valeur sous-jacente, contrairement aux actions, aux biens immobiliers et aux obligations; par conséquent, je ne les recommande pas comme possibilité de placement.

REER

Vous demandez si vous devez investir le produit tiré de la vente d'ABC dans votre REER, peut-être parce que vous êtes préoccupés par votre revenu de retraite. Les cotisations au REER ont pour avantage de réduire vos impôts sur le revenu actuels puisqu'elles sont déductibles; lorsque vous retirerez des fonds à la retraite, vous vous situerez probablement dans une tranche d'imposition inférieure. Les REER ne sont pas un type de placement en soi, mais un compte libre

d'impôt qui comprend différents placements. Puisque les actions, les obligations et les fonds communs de placement peuvent être détenus dans un REER, la décision d'avoir recours au REER est une décision fiscale et non une décision de placement.

L'horizon de placement et la tolérance au risque sont étroitement liés. Vous devez déterminer à quel moment vous aurez besoin de retirer des fonds pour que je puisse formuler la recommandation la plus appropriée.

Résumé et recommandations

Je vous recommande d'utiliser la totalité de vos droits de cotisation à un REER et de vous en tenir aux actions et aux obligations. Cela vous aidera à atteindre vos objectifs : avoir plus de temps libre et obtenir des rendements raisonnables sans devoir fournir trop d'efforts. Je vous recommande de vous doter d'un portefeuille diversifié, étant donné que la tolérance au risque diminue à mesure que l'on approche de la retraite. Vous avez noté qu'Elizabeth a été par le passé une ange-investisseuse, mais qu'elle n'envisage plus de le faire. C'est une sage décision, car de tels investissements comportent des risques élevés.

Cette recommandation est valable à court terme, soit pour l'année en cours. Il faudra réexaminer la stratégie plus tard.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat présente une analyse générale des possibilités.

Compétent – Le candidat analyse certaines possibilités, en tenant compte des risques et des objectifs énoncés par le client, et formule des recommandations.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des possibilités, en tenant compte des risques et des objectifs énoncés par le client, et formule des recommandations.

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat explique le traitement fiscal des différents types de placements possibles.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA

6.3.2 Évaluer les impôts à payer d'un particulier (niveau B – modules communs)

6.3.3 Analyser les possibilités de planification fiscale qui s'offrent à un particulier (niveau B – modules communs)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

2.1.1 Appliquer ses connaissances de l'environnement concurrentiel et de la direction stratégique de l'organisation lors de la réalisation des travaux requis

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

REER

Comme je l'ai mentionné précédemment, le REER est un type de compte libre d'impôt et non un type de placement. Les cotisations sont déductibles du revenu de l'année où elles sont versées (ou, dans le cas des cotisations faites au cours des 60 premiers jours de l'année, du revenu de l'année précédente).

Les montants qui demeurent dans ce véhicule de placement croissent à l'abri de l'impôt; ils ne seront imposés qu'au moment de leur retrait du REER.

Vous avez dit que vous aimeriez mettre plus d'argent dans vos REER. Votre « revenu gagné » (soit votre revenu d'emploi et votre revenu d'entreprise) étant limité, vos droits de cotisation à un REER, qui correspondent essentiellement à 18 % du revenu gagné, le sont aussi. Les revenus de placements, provenant notamment d'actions, d'obligations, de CPG, de prêts consentis à l'acheteur et de gains en capital, ne font pas partie du revenu gagné. Selon mes estimations, votre maximum déductible au titre d'un REER pour 2021 s'établit ainsi :

	Adam	Elizabeth
Maximum déductible au titre d'un REER pour 2020	15 780 \$	11 425 \$
Cotisations déduites en 2020	0	0
Revenu gagné estimatif :		
Jetons de présence	10 000 \$	10 000 \$
Revenu d'emploi	48 000	0
	58 000 \$	10 000 \$
18 % du revenu gagné	10 440	1 800
Maximum déductible au titre d'un REER pour 2021	26 220 \$	13 225 \$

Vous avez suffisamment de liquidités pour cotiser au REER, et je vous recommande de maximiser vos cotisations dans les deux ou trois prochaines années, au cours desquelles vos revenus seront plus élevés – particulièrement dans le cas d'Elizabeth, qui recevra un revenu important lié à la vente d'ABC.

Vous ne pouvez cotiser aux REER que jusqu'au 31 décembre de l'année où vous atteignez 71 ans, date à laquelle vous devez convertir votre REER en FERR. Lorsqu'ils avancent en âge et qu'ils ont besoin de fonds, il n'est pas rare que les titulaires d'un REER transfèrent avant cette date à un FERR les fonds qu'ils détiennent dans leur REER. Les FERR sont assujettis à des exigences de retrait annuel minimal.

Vous pourriez faire augmenter vos droits de cotisation à un REER en remplaçant vos versements de dividendes par un salaire, mais une analyse des avantages des salaires et des dividendes dépasse le cadre du présent rapport.

De plus, comme le revenu de location fait partie du revenu gagné aux fins du calcul des droits de cotisation au REER, si vous décidez d'investir dans l'habitation locative, votre revenu gagné augmentera, ce qui vous permettra de cotiser davantage à votre REER. Cependant, comme les pertes de location ont pour effet de diminuer le revenu gagné, la stratégie ne serait pas efficace si des pertes sont prévues.

Incidences fiscales de chacun des types de placement

Actions

La moitié (50 %) des gains en capital réalisés sur l'augmentation de valeur des placements boursiers sont considérés comme des gains en capital imposables et ne sont pas admissibles à l'ECGC. En ce qui concerne les pertes réalisées, la moitié est déductible des gains en capital imposables pour l'année, et l'excédent, soit les pertes en capital nettes, est reportable aux trois années précédentes et aux années subséquentes sans limite de temps.

Les dividendes seront imposés à un taux effectif plus faible parce qu'ils sont inclus dans le revenu après l'application de la majoration, mais admissibles au crédit d'impôt pour dividendes.

CPG et obligations

Le revenu d'intérêts tiré des CPG et des obligations est imposé au taux d'imposition marginal au moment de sa réception ou à la date d'anniversaire, selon la première des deux éventualités.

Cryptomonnaie

Une augmentation de valeur d'une cryptomonnaie sera probablement imposée à titre de revenu ou de gains en capital, selon l'intention derrière le placement. Il s'agit d'un domaine émergent en fiscalité, dont je devrai suivre l'évolution. Ces gains ne seraient pas admissibles à l'ECGC.

Habitation locative

La question de l'habitation locative comporte deux volets : le revenu de location et l'appréciation du capital. Les revenus de location sont imposés lorsqu'ils sont gagnés, et les pertes de location sont déductibles des autres revenus. L'habitation peut, quant à elle, être amortie fiscalement au

moyen de la déduction pour amortissement (DPA). La DPA ne peut toutefois pas avoir pour effet de créer ni d'accroître une perte.

Lorsque l'habitation sera vendue, toute DPA demandée sera probablement récupérée et intégralement assujettie à l'impôt si la valeur de l'habitation a augmenté.

Une vente de l'habitation à un prix excédant son coût d'origine donnera aussi lieu à un gain en capital, dont 50 % sera imposable, et qui n'est pas admissible à l'exonération cumulative des gains en capital.

Même si le cousin d'Elizabeth n'est pas une personne liée à Adam aux fins de l'impôt, l'ARC pourrait considérer qu'il existe un lien de dépendance. Puisque le cousin d'Elizabeth vous offre un prix réduit en raison de la nature de votre relation, il est d'autant plus probable qu'il existe un lien de dépendance. Si l'ARC détermine qu'un tel lien existe, elle pourrait aussi considérer que le cousin d'Elizabeth vous a vendu l'habitation à un prix inférieur à sa juste valeur réelle au moment de la vente. En l'occurrence, l'ARC ne rajustera pas votre prix de base en conséquence, ce qui donnera lieu à une double imposition.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minime – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'expliquer un certain nombre de questions fiscales.

Compétent – Le candidat explique plusieurs questions fiscales.

Compétent avec distinction – Le candidat explique en profondeur la plupart des questions fiscales.

Occasion d'évaluation n° 7 (Étendue)

Le candidat analyse, d'un point de vue stratégique, l'entrée sur le marché américain envisagée par FenceCo.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA

2.4.1 Analyser les enjeux opérationnels clés, notamment l'utilisation des actifs informationnels, et leur concordance avec la stratégie (niveau B – modules communs)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

- 2.1.1 Appliquer ses connaissances de l'environnement concurrentiel et de la direction stratégique de l'organisation lors de la réalisation des travaux requis*
- 2.1.3 Déterminer l'incidence stratégique des décisions internes et des influences externes sur les plans de projet et les initiatives*
- 2.2.1 Participer à l'identification et à la surveillance des risques dans ses champs de responsabilité*
- 6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité*
- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes*
- 6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux*
- 6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*
- 6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables*
- 7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité*
- 7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise*

Concordance entre la stratégie et les enjeux

Certains directeurs suggèrent de lancer l'entreprise sur le marché américain en appliquant le modèle d'affaires existant. J'ai examiné cette suggestion et vérifié si elle concorde avec votre stratégie.

Votre stratégie générale pour FenceCo semble s'établir ainsi :

- Vous voulez faire croître l'entreprise le plus vite possible dans ses marchés existants, et doubler les bénéfices.
- Vous voulez vendre l'entreprise dans deux ou trois ans au prix le plus élevé possible.
- Vous voulez réduire les risques au minimum.
- Vous ne voulez pas réaliser de dépenses importantes en immobilisations.

Croissance de l'entreprise dans ses marchés actuels et doublement des bénéfices

Les prévisions actuelles pour l'expansion aux États-Unis semblent indiquer que les deux ou trois premières années ne seront pas rentables. Cette approche ne serait donc pas compatible avec votre objectif consistant à doubler les bénéfices de FenceCo avant de vendre dans deux ou trois ans. Le marché américain est aussi fort différent des marchés actuels FenceCo, ce qui est contraire à votre objectif de croissance à l'intérieur de ces marchés.

Risque

Il y aura probablement plus de litiges sur le marché américain, ce qui représente un risque supplémentaire qui ne cadre pas avec la stratégie. FenceCo n'a pas d'expérience aux États-Unis, et ce marché plus vaste pourrait être plus concurrentiel, un autre facteur de risque. L'expansion exposerait aussi l'entreprise au risque de change.

Dépenses en immobilisations

Une expansion aux États-Unis par l'application du modèle actuel supposerait une augmentation des dépenses en immobilisations pour l'achat de camions et de matériel, de petits outils et de bureaux ainsi que de nouvelles installations de fabrication. Par conséquent, le délai de récupération serait probablement long. Le projet irait à l'encontre de votre objectif de croissance sans dépenses importantes en immobilisations.

Conclusion

Dans l'ensemble, je ne recommande pas d'aller de l'avant avec le projet d'expansion aux États-Unis qui est proposé. Ce projet est sujet à problèmes et n'est pas particulièrement compatible avec la stratégie que vous avez énoncée. Cela dit, l'expansion aux États-Unis grâce au nouveau modèle d'octroi de licences pourrait être envisageable si FenceCo accordait des licences pour sa technologie à des entrepreneurs et fabricants américains pour recevoir des redevances, sans investir dans une usine.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7 (Stratégie et gouvernance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le projet d'entrée sur le marché américain en fonction des objectifs stratégiques.

Compétent – Le candidat analyse le projet d'entrée sur le marché américain en fonction des objectifs stratégiques et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le projet d'entrée sur le marché américain en fonction des objectifs stratégiques et formule une recommandation.

**EXAMEN FINAL COMMUN – ÉPREUVE DU JOUR 3
LE 15 SEPTEMBRE 2021**

Étude de cas n° 2

(Temps suggéré : 80 minutes)

HSE inc. (HSE) est une petite société à capital ouvert dont l'exercice se termine le 31 décembre. En 2020, le Conseil d'administration (le Conseil) de HSE a décidé d'externaliser le service de la paie en le confiant à PayPerfect (PP).

Depuis qu'elle a commencé à traiter la paie le 1^{er} janvier 2021, PP s'est très mal acquittée de ses obligations contractuelles. En raison d'erreurs commises par PP, des employés ont reçu des paies trop basses ou trop élevées, ou n'ont pas été payés du tout, ce qui leur a causé des difficultés financières et énormément de stress dans bien des cas. Par conséquent, environ 5 % des employés ont démissionné, et certains d'entre eux poursuivent HSE. La situation a reçu beaucoup d'attention médiatique et a fait chuter le cours de l'action de HSE à son plus bas en cinq ans.

Le 1^{er} juillet 2021, HSE a mis fin au contrat avec PP et embauché des employés temporaires supplémentaires en ressources humaines (RH) pour préparer la paie en interne jusqu'à ce que PP soit remplacée.

Le 30 septembre 2021, HSE et PP ont conclu un accord de médiation selon lequel PP remboursera à HSE certains coûts découlant du non-respect du contrat (Annexe I).

Nous sommes le 15 novembre 2021, et vous, CPA, travaillez pour le service des finances de HSE. Votre supérieure, Tessa Molito, vous dit : « Un employé peu expérimenté a préparé un calcul préliminaire des coûts à rembourser (Annexe II). Veuillez expliquer tous les ajustements à apporter et refaire les calculs. Comme vous pouvez le constater, nous avons engagé d'importantes dépenses supplémentaires. Je crains que HSE ait des problèmes de trésorerie au cours des prochains mois. Veuillez examiner les options de financement à court terme (Annexe III) et formuler une recommandation.

« D'après l'accord de médiation, des procédures d'audit devront être mises en œuvre relativement à tous les coûts qui feront l'objet d'une réclamation par HSE. Veuillez préparer une liste des procédures que l'auditeur externe mettra vraisemblablement en œuvre dans laquelle vous indiquerez les documents justificatifs que nous devrions mettre à sa disposition.

« Naturellement, le moral est bas; nous souhaitons donc offrir des avantages supplémentaires aux employés à partir de janvier 2022 (Annexe IV). Veuillez déterminer les incidences fiscales de chacun des avantages pour les employés et pour HSE.

« Le Conseil m'a envoyé par courriel des informations sur le processus qui a mené à la sélection de PP (Annexe V) et aimerait avoir notre avis sur les façons de l'améliorer.

« Enfin, la direction m'a fourni la section du projet de rapport de gestion qui porte sur PP (Annexe VI). Veuillez passer en revue cette section du rapport de gestion et le traitement comptable de la poursuite, et faites-moi part de toutes vos préoccupations, s'il y a lieu. »

ANNEXE I
EXTRAIT DE L'ACCORD DE MÉDIATION

PP remboursera à HSE tous les coûts engagés du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021 (date à laquelle HSE devrait avoir trouvé un fournisseur de remplacement) qui découlent directement de l'inexécution par PP de ses obligations contractuelles. Ces coûts ne sont admissibles au remboursement que si HSE les paie d'ici au 31 mars 2022. Les limites suivantes s'appliquent :

Élément	Limites
Immobilisations	Maximum de 20 000 \$.
Rémunération et avantages supplémentaires	Les avantages sont limités au régime qui était offert aux employés au moment de leur embauche.
Espace requis pour les employés supplémentaires	Dans la mesure où cet espace est nécessaire et que HSE n'a pas de place dans ses locaux actuels.

ANNEXE II
CALCUL PRÉLIMINAIRE DES COÛTS QUI SERONT REMBOURSÉS PAR PP

Éléments (du 1 ^{er} juillet au 31 décembre 2021)	Montant réclamé
Salaires des 10 employés supplémentaires en RH à 50 000 \$/an × 6/12 mois	250 000 \$
Régime d'avantages pour les 10 employés supplémentaires en RH	70 000
Avantages supplémentaires (Annexe IV)	40 000
10 % du salaire du directeur des RH (pour la supervision des nouveaux employés des RH)	7 500
10 ordinateurs et les logiciels nécessaires pour les employés des RH	12 000
Espace loué (note 1)	18 000
Améliorations locatives apportées à l'espace loué	14 000
Coûts d'embauche et de formation (note 2)	100 000
Estimation du dédommagement à verser dans le cadre de la poursuite (note 3)	720 000
Total	1 231 500 \$

Notes

1. HSE avait 300 pieds carrés d'espace disponible, mais il lui en fallait 1 200 pour les employés supplémentaires des RH. Elle a trouvé un espace de 1 500 pieds carrés à louer à partir du 1^{er} juillet pour 3 000 \$ par mois dans lequel elle a installé les 10 employés supplémentaires.
2. Ces coûts sont liés aux 10 nouveaux employés des RH et aux 60 autres nouveaux employés embauchés au début de juillet 2021 en raison des démissions survenues au premier semestre de 2021.
3. Le 15 octobre 2021, certains employés ont intenté une poursuite de 800 000 \$ contre HSE. Nos avocats estiment à 80 % la probabilité que HSE doive payer le montant intégral et à 20 % la probabilité qu'elle n'ait à payer que la moitié de cette somme. Le montant de 720 000 \$ a été calculé comme suit : $80\% \times 800\,000\ \$ + 20\% \times 400\,000\ \$$. L'audience pour le procès aura lieu en février 2022.

ANNEXE III OPTIONS DE FINANCEMENT

HSE estime qu'il lui faudra environ 600 000 \$ pour répondre à ses besoins de trésorerie des six prochains mois. Voici les options envisagées.

Option 1

Affacturage Itée (Affacturage) est prête à acheter un bloc de créances de 750 000 \$, pour 90 % des montants facturés. Ces créances seraient normalement exigibles dans 180 jours, ce qui est la norme dans le secteur. Historiquement, le pourcentage des sommes irrécouvrables de HSE pour cette catégorie de créances est de 4 %. Les clients paieraient directement Affacturage après l'achat des créances. Affacturage a fait savoir qu'elle serait disposée à acheter plus de créances de HSE à une date ultérieure.

Option 2

Loans Mart inc. (LMI) accepterait de prêter 600 000 \$ à HSE. Les remboursements seraient de 250 000 \$ par année pour les trois prochaines années, et aucun remboursement anticipé n'est permis. Comme aucune garantie n'est exigée, le processus de demande de prêt est complexe. HSE devra fournir des renseignements sur tous les membres de la direction et les membres du Conseil, y compris leur valeur nette personnelle et leur salaire annuel. LMI exige aussi un accès sans restriction aux documents financiers internes de HSE des cinq dernières années. Une fois toutes ces étapes franchies, si LMI est satisfaite, elle approuvera le prêt.

Option 3

HSE pourrait ouvrir un compte auprès de BusinessFund inc. (BusinessFund), une plateforme de sociofinancement en ligne. HSE y afficherait le montant de financement requis et le taux de rendement promis, et tous les détenteurs d'un compte auprès de BusinessFund pourraient ensuite décider de prêter une partie des fonds demandés à HSE. BusinessFund exige des frais correspondant à 1 % du montant total de financement requis.

ANNEXE IV AVANTAGES SUPPLÉMENTAIRES CONSIDÉRÉS

La direction envisage les avantages suivants :

- une prime de 3 000 \$ pour chaque employé, destinée à être versée dans son REER ou son CELI;
- des services d'aide gratuits pour tout employé qui a besoin de soutien afin de gérer l'anxiété engendrée par les problèmes de paie;
- l'accès, sans frais, à un parc de stationnement payant du centre-ville ou un laissez-passer de transport en commun, au choix de l'employé;
- l'adhésion à un club social prestigieux; HSE pourrait bénéficier grandement de cet avantage, puisque beaucoup de clients existants et potentiels sont membres de ce club.

ANNEXE V
COURRIEL DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

À : Tessa Molito

Objet : Processus de sélection de fournisseurs

À la réunion du Conseil de septembre 2020, nous avons discuté de l'externalisation du service de la paie et l'avons approuvée.

Un membre du Conseil a rédigé l'appel d'offres; il se peut qu'il n'ait consulté personne puisqu'il l'a élaboré rapidement. L'appel d'offres a été soumis au Conseil, pour approbation par vote électronique, à la fin de septembre. Il a été approuvé par la majorité des membres et a été publié le 30 septembre. Certains membres du Conseil ont dit plus tard qu'ils avaient des doutes au sujet de l'appel d'offres, mais qu'ils n'avaient jamais eu d'occasion d'en discuter.

Quatre fournisseurs, y compris PP, ont présenté des propositions avant la date limite du 15 octobre, et d'autres nous ont demandé un report de la date limite. PP a proposé le prix le plus bas, mais de très peu.

PP a rédigé le contrat de service et nous l'a soumis le 30 octobre. Nous nous sommes uniquement assurés que le tarif indiqué dans le contrat était le même que dans la proposition. Nous avons ensuite approuvé le contrat lors de la réunion du Conseil du 4 novembre, et le chef de la direction l'a signé dans la semaine qui a suivi. Ce n'est que plus tard que nous avons appris que d'autres clients avaient déjà eu des difficultés avec PP.

ANNEXE VI

SECTION DU PROJET DE RAPPORT DE GESTION DE FIN D'EXERCICE

Problèmes liés à la paie et différend avec PP

HSE a externalisé le service de la paie à PP au début de 2021. PP a manqué à ses obligations contractuelles, et HSE a dû engager des dépenses supplémentaires totalisant 1 231 500 \$ en raison des problèmes survenus. Selon l'accord de médiation conclu entre HSE et PP, tous les coûts engagés par HSE lui seront remboursés par PP en 2022. Par conséquent, la situation n'aura aucune incidence sur les finances de HSE cette année et dans les années à venir. La situation n'a également eu aucun effet sur le moral des employés.

Certains employés ont intenté une action collective contre HSE en raison des difficultés financières et du stress important subis à cause des problèmes de paie. Puisque cette poursuite est sans fondement à notre avis, aucun montant n'a été comptabilisé relativement à celle-ci.

**GUIDE DE CORRECTION 3-2
HSE INC. (HSE)
OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Tessa Molito
De : CPA
Objet : Réponse à vos demandes

Occasion d'évaluation n° 1 (Étendue et profondeur)

Le candidat recalcule les coûts à rembourser au titre de l'accord de médiation.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA

3.2.1 Élaborer ou évaluer les données et les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions (modules communs – niveau A)

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

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

1.3.1 Maintenir un esprit critique pour la réalisation des travaux requis

1.3.2 Reconnaître les partis pris, les incertitudes et les situations ambiguës dans l'information et les hypothèses fournies pour la réalisation des travaux requis

1.3.3 Effectuer les recherches nécessaires pour clarifier les tâches et les résultats attendus, et consulter ses supérieurs au besoin

1.4.1 Accomplir son travail avec soin, diligence et compétence tout en respectant les normes techniques et professionnelles pertinentes

1.5.2 Réaliser les travaux requis en faisant preuve d'indépendance d'esprit afin d'éviter tout parti pris ou toute influence indue

5.2.1 Utiliser ses connaissances existantes de manières nouvelles ou différentes

5.2.2 Utiliser la méthode du remue-méninges ou d'autres techniques pour trouver des idées

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

J'ai revu les calculs préliminaires de l'employé débutant, et j'ai apporté les révisions suivantes :

	Remboursable	Non remboursable	Note
10 employés supplémentaires des RH	250 000 \$		1
Régime d'avantages pour les 10 employés supplémentaires des RH	70 000		1
Avantages supplémentaires		40 000 \$	2
10 % du salaire du directeur des RH		7 500	3
10 ordinateurs dotés des logiciels nécessaires pour les employés des RH	12 000		4
Local loué	10 800	7 200	5
Améliorations locatives apportées au local loué	8 000	6 000	6
Coûts d'embauche et de formation	14 286	85 714	7
Estimation du dédommagement à verser dans le cadre de la poursuite	?		8
Total	365 086 \$	146 414 \$	

Notes

- Ces coûts sont expressément inclus dans l'accord de médiation.
- J'ai retiré le coût des avantages supplémentaires que HSE veut offrir aux employés pour leur remonter le moral parce que, selon l'accord de médiation, les avantages sont limités à ceux qui étaient offerts aux employés au moment de l'embauche. Les avantages supplémentaires seront offerts à partir de 2022, et HSE n'a pas encore déterminé quels avantages elle allait offrir. Ces coûts ne sont donc pas admissibles.
- Même si les heures de travail du directeur des RH sont directement liées à la non-exécution par PP de ses obligations contractuelles, j'ai retiré la portion de son salaire, car il ne s'agit pas d'une rémunération supplémentaire. Il est peu probable que PP accepte de payer autre chose que les coûts supplémentaires qui se sont ajoutés aux coûts existants de HSE.
- Puisque les nouveaux employés ont besoin d'ordinateurs et de logiciels, ces coûts sont directement liés à l'embauche des employés supplémentaires des RH. Ces coûts sont donc admissibles.
- Les coûts de location remboursables correspondent uniquement à l'espace requis au-delà de l'espace disponible dont disposait déjà HSE. Puisque HSE avait besoin de 1 200 pieds carrés et avait déjà 300 pieds carrés disponibles, il ne lui fallait que 900 pieds carrés de plus. HSE a loué un local de 1 500 pieds carrés, donc elle peut demander le remboursement de 1 800 \$ par mois ($3\,000 \$ \times 900 \div 1\,500$).
- Les améliorations locatives sont directement liées au local loué et sont considérées comme des immobilisations. Toutefois, lorsque l'on prend en compte le coût des ordinateurs et des logiciels, le total dépasse la limite de 20 000 \$ établie dans l'accord de médiation. Seulement 8 000 \$ sur les 14 000 \$ sont donc remboursables.

7. Les coûts d'embauche et de formation sont liés aux 10 nouveaux employés des RH et aux 60 autres nouveaux employés embauchés par HSE. Les employés ont peut-être démissionné à cause du stress financier causé par les problèmes de paie, mais peut-être aussi pour d'autres raisons. Les coûts d'embauche et de formation des nouveaux employés engagés pour remplacer ceux qui sont partis pourraient être considérés comme des coûts indirectement liés aux problèmes de paie et pourraient donc ne pas être remboursables. Nous devrions demander aux avocats de confirmer si ces coûts sont admissibles. Les coûts d'embauche et de formation des 10 nouveaux employés des RH sont, quant à eux, remboursables. Pour le moment, j'ai seulement inclus les coûts liés à l'embauche et à la formation des 10 nouveaux employés des RH, qui s'élèvent à 14 286 \$ (10 employés sur $70 \times 100\,000$ \$).
8. Nous ne connaissons pas encore le montant du dédommagement à verser dans le cadre de la poursuite. Puisque l'accord de médiation ne vise que les coûts engagés jusqu'au 31 décembre 2021 et payés d'ici au 31 mars 2022, et que la date de l'audience pour le procès est en février 2022, il n'est pas certain que ce coût soit admissible au remboursement. Cela dit, si ce coût n'est pas admissible dans le cadre de l'accord de médiation actuel, HSE pourrait engager de nouvelles procédures judiciaires l'année prochaine pour obtenir le remboursement de ces coûts par PP.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1 (Comptabilité de gestion), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de recalculer le montant remboursable au titre de l'accord de médiation.

Compétent – Le candidat recalcule le montant remboursable au titre de l'accord de médiation.

Compétent avec distinction – Le candidat fait un nouveau calcul détaillé du montant remboursable au titre de l'accord de médiation.

Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat analyse les aspects quantitatifs et qualitatifs de diverses options de financement à court terme.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA

5.2.3 Évaluer les sources de financement (modules communs – niveau B)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

1.3.1 Maintenir un esprit critique pour la réalisation des travaux requis

1.4.1 Accomplir son travail avec soin, diligence et compétence tout en respectant les normes techniques et professionnelles pertinentes

1.5.2 Réaliser les travaux requis en faisant preuve d'indépendance d'esprit afin d'éviter tout parti pris ou toute influence indue

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.2 Identifier des tendances à partir de l'analyse de données

6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

HSE envisage plusieurs options de financement à court terme. Il faut considérer à la fois les facteurs quantitatifs et les facteurs qualitatifs.

Analyse quantitative

D'un point de vue quantitatif, la meilleure façon de comparer ces options est de déterminer leurs taux d'intérêt effectifs :

- Option 1 (Affacturage) : Puisqu'historiquement, son pourcentage de créances irrécouvrables pour cette catégorie est de 4 %, HSE pourrait recouvrer 96 % des créances qu'elle vendrait à Affacturage, ce qui représente 720 000 \$. HSE recevra plutôt 90 % du montant des créances, ou 675 000 \$. Par conséquent, le taux de rendement annuel implicite est de 13,78 % (compte tenu que $N = 0,5$; $PV = 675\ 000\ \$$ et $FV = 720\ 000\ \$$).
- Option 2 (LMI) : Le taux d'intérêt implicite de l'emprunt est de 12,04 % (compte tenu que $N = 3$, $PMT = 250\ 000\ \$$ et $PV = 600\ 000\ \$$).
- Option 3 (BusinessFund) : HSE pourrait établir le taux d'intérêt qu'elle souhaite. Des coûts supplémentaires de 6 000 \$ (1 % de 600 000 \$) doivent toutefois être pris en compte en raison des frais exigés par BusinessFund.

D'un point de vue purement quantitatif, l'option 3 est la plus avantageuse puisque HSE peut établir un taux inférieur à ceux des deux autres options. Il faut toutefois aussi prendre en considération les facteurs qualitatifs.

Analyse qualitative

L'option 1 (Affacturage) offre le plus de flexibilité sur le plan du montant du financement parce que HSE pourrait vendre d'autres créances au besoin. En effet, Affacturage a indiqué qu'elle serait disposée à en acheter davantage. Cette flexibilité pourrait être utile si les estimations initiales de HSE sont incorrectes et que la société a besoin de plus de trésorerie à court terme. De plus, comme Affacturage s'occuperait elle-même des créances achetées, le service de la comptabilité de HSE pourrait se retrouver avec une capacité plus grande que prévu et pourrait donc s'occuper de certaines des tâches supplémentaires à effectuer en lien avec la paie. Toutefois, l'un des inconvénients est que le produit de l'achat initial de créances sera de 675 000 \$, alors que, selon les projections actuelles, HSE n'aura besoin que de 600 000 \$. Cela signifie que HSE obtiendra plus de financement que ce dont elle a besoin et payera donc plus d'intérêts que nécessaire. Il y a aussi un risque pour la réputation de HSE et ses relations avec ses clients si l'agence de recouvrement emploie des méthodes qui ne cadrent pas avec celles de HSE.

L'option 2 (LMI) est un emprunt classique. Le principal avantage de cette option est qu'aucune garantie n'est exigée. Le plus gros inconvénient est qu'aucun remboursement anticipé n'est permis. HSE n'a besoin des fonds que pour six mois, environ, mais elle devra verser des intérêts sur le montant de l'emprunt pendant trois ans, ce qui lui coûtera beaucoup plus cher que si elle faisait un emprunt de six mois seulement. Le processus de demande de prêt semble aussi plutôt complexe et intrusif; il n'est pas raisonnable de demander la valeur nette de tous les membres de la direction et des membres du Conseil, tout particulièrement à la lumière du fait qu'ils ne garantissent pas personnellement l'emprunt. Le fait que LMI exige les documents financiers des cinq dernières années est aussi déraisonnable.

L'option 3 (BusinessFund) offre le plus de flexibilité sur le plan du taux d'intérêt. Toutefois, il est peu probable que HSE puisse offrir un taux d'intérêt substantiellement inférieur à ceux des autres options puisque LMI a probablement évalué le profil de risque de HSE avant de lui offrir un taux d'intérêt. Si HSE offre un taux qui est beaucoup plus bas que ce qui serait raisonnable selon son profil de risque, elle risque de ne pas attirer suffisamment de prêteurs pour recueillir les 600 000 \$ dont elle a besoin. Même si HSE offre un taux d'intérêt raisonnable, la possibilité de ne pas obtenir la totalité du montant demandé représente un risque important. De plus, les actionnaires et les clients pourraient penser que HSE n'a aucune autre option de financement et est en difficulté financière. Puisque les frais exigés par BusinessFund sont perçus sur le montant demandé et non sur le montant reçu, ces frais pourraient représenter une portion importante du montant de l'emprunt. Par exemple, si HSE ne recevait que 200 000 \$ en prêts, les frais représenteraient 3 % du montant de l'emprunt.

Recommandation

Je recommande que HSE vende ses créances à Affacturage. Cette option offre une grande flexibilité pour ce qui est du montant du financement, et le taux d'intérêt est seulement un peu plus élevé que celui de l'emprunt classique. Ce taux plus élevé est largement compensé par le fait que HSE n'aura pas à continuer à payer des intérêts pendant deux ans et demi de plus.

Le processus de demande de prêt de LMI est beaucoup trop complexe, et l'option offerte par BusinessFund présente beaucoup trop de risques pour être viable.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 2 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat réalise une analyse quantitative ou qualitative des options de financement.

Compétent – Le candidat réalise une analyse quantitative et qualitative des options de financement, et formule une recommandation étayée par son analyse.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse quantitative et qualitative approfondie des options de financement, et formule une recommandation étayée par son analyse.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat propose des procédures que l'auditeur externe mettra probablement en œuvre à l'égard de la demande de remboursement.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA

4.3.6 Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives (modules communs – niveau B)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

5.2.1 Utiliser ses connaissances existantes de manières nouvelles ou différentes

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

Pour valider la demande de remboursement de HSE, l'auditeur externe mettra probablement en œuvre les procédures suivantes.

Il lira l'accord de médiation complet pour bien comprendre toutes les conditions applicables et établir les coûts admissibles et les coûts inadmissibles. Pour ce faire, l'auditeur pourrait devoir engager un expert, comme un avocat, afin qu'il examine l'accord.

L'auditeur externe cherchera à obtenir des éléments probants pour confirmer l'embauche des 10 employés supplémentaires des RH en examinant les documents comme les contrats de travail, les offres d'emploi affichées, les lettres d'offre d'emploi et les formulaires fiscaux pour relever les dates de début et les salaires. Il pourrait également passer en revue les procès-verbaux des réunions du Conseil ou des réunions de la direction pour vérifier si l'embauche de personnel supplémentaire afin de régler les problèmes de paie a bien été approuvée. De plus, il se peut qu'il consulte les descriptions de poste des nouveaux employés pour confirmer que leur rôle est bel et bien de traiter la paie, si cette information ne se trouve pas dans le contrat de travail ou la lettre d'offre d'emploi.

Il cherchera à obtenir des éléments probants à l'égard du montant des salaires versés aux 10 employés supplémentaires des RH, de leur date d'embauche jusqu'au 31 décembre 2021. Il pourrait examiner les documents de paie, les chèques de paie oblitérés ou les avis de dépôt direct. Il pourrait aussi demander à voir les T4 des employés. Puisque ces employés sont tous salariés, l'auditeur pourrait aussi réaliser une analyse générale en se basant sur les salaires annuels indiqués dans les contrats de travail ou le système de paie, calculés au prorata pour une période de six mois.

Pour valider le montant des avantages réclamés, il pourrait exiger la liste des avantages offerts aux employés à la date de leur embauche (ces avantages pourraient être précisés dans le contrat de travail) et la comparer aux avantages indiqués dans la demande de remboursement pour s'assurer qu'aucun coût supplémentaire n'est réclamé. Il vérifiera les montants payés en lien avec les avantages sociaux indiqués pour les employés supplémentaires en se reportant aux contrats de travail ou aux factures reçues relativement aux avantages (les régimes collectifs d'assurance maladie et d'assurance dentaire, d'assurance vie et d'assurance invalidité et les autres avantages) pour vérifier les taux, et s'assurera que seuls les avantages payés par l'employeur pour les ledits employés pendant la période de six mois figurent dans la demande de remboursement (et que les avantages financés par des retenues à la source sur les salaires des employés ont bien été exclus). L'auditeur recalculera aussi la valeur des cotisations de l'employeur au RPC et à l'assurance-emploi par rapport au montant brut des salaires des employés supplémentaires pendant la période de six mois.

Il demandera à voir les factures des ordinateurs et des logiciels, et vérifiera la date et le montant des achats, ainsi que le nom du ou des employés pour lesquels ils ont été achetés.

Il demandera à voir le bail du local pour noter les dates, le coût mensuel et la superficie. Il est possible qu'il souhaite visiter le nouveau local pour confirmer que les employés supplémentaires y sont bel et bien installés, et pour voir quelle superficie ils utilisent vraiment dans le nouveau local (pour vérifier si HSE avait vraiment besoin de 1 200 pieds carrés). L'auditeur externe voudra discuter avec la direction de HSE de l'espace disponible dans ses bureaux initiaux (les 300 pieds carrés), demandera peut-être à voir cet espace et le reste des bureaux de HSE pour confirmer que l'espace avait bien une superficie de 300 pieds carrés et qu'il n'y avait pas d'autre espace disponible.

L'auditeur externe demandera les factures relatives aux améliorations locatives pour vérifier la date à laquelle ces coûts ont été engagés et le montant, et pour voir si l'endroit où les améliorations ont été apportées est précisé sur les factures afin de s'assurer qu'il s'agit bien du local loué. Il se peut que l'auditeur demande à voir les améliorations en personne.

Il demandera à voir les factures justifiant les coûts d'embauche (coûts d'affichage, coûts relatifs aux entrevues, comme les frais de déplacement, et frais versés à des agences de recrutement). Pour les coûts associés à la formation, l'auditeur demandera à voir la liste des participants pour vérifier que les employés supplémentaires des RH étaient présents. L'auditeur externe pourrait vouloir valider les 60 autres nouvelles embauches (en vérifiant la date d'embauche dans le système de paie) et recalculer le montant se rapportant directement aux 10 employés des RH (total des coûts \times 10/70). Il n'est pas indiqué si la formation a été faite à l'interne ou à l'externe. Les coûts externes sont plus faciles à vérifier : les frais d'inscription à un cours peuvent être justifiés par la facture ou par le formulaire d'inscription et le chèque oblitéré; si un consultant a été embauché pour donner le cours ou si le cours s'est donné hors des bureaux, les coûts (comme les honoraires du consultant, le coût de la location de la salle, les frais de repas et les frais de déplacement) peuvent être confirmés au moyen des factures. Il sera plus difficile de démontrer que des coûts supplémentaires ont été engagés relativement à ces employés pour de la formation interne. Par exemple, si le cours a été donné dans les bureaux de HSE par un employé, il pourrait ne pas y avoir de coûts supplémentaires.

Si jamais la poursuite est réglée en février, ce qui semble peu probable, et que le montant du règlement est versé d'ici au 31 mars 2022 et, par conséquent, est inclus dans la demande de remboursement, l'auditeur voudra voir tous les échanges avec les avocats et le tribunal. Il examinera aussi les procès-verbaux des réunions du Conseil dans lesquelles il a été question de la résolution de la poursuite et du transfert des fonds aux anciens employés. Que la poursuite soit réglée ou non, une confirmation d'avocat devrait être obtenue pour confirmer l'état de la poursuite, le montant de la poursuite et la probabilité d'un règlement (si la poursuite n'est pas déjà réglée).

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 3 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat traite de quelques procédures que l'auditeur externe mettra probablement en œuvre.

Compétent – Le candidat traite de plusieurs des procédures que l'auditeur externe mettra probablement en œuvre.

Compétent avec distinction – Le candidat traite d'un bon nombre de procédures que l'auditeur externe mettra probablement en œuvre.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat analyse les conséquences fiscales des avantages considérés.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA

6.2.2 Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société (modules communs – niveau B)

6.3.2 Évaluer les impôts à payer d'un particulier (modules communs – niveau B)

6.3.3 Analyser les possibilités de planification fiscale qui s'offrent à un particulier (modules communs – niveau B)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Prime versée dans le REER/CELI des employés

Cet avantage serait déductible pour HSE dans l'année à l'égard de laquelle la prime est payable à condition que la prime soit versée dans les 180 jours suivant la fin de l'année d'imposition (c'est-à-dire que les primes pourraient être déduites en 2021 si elles sont annoncées avant le 31 décembre 2021 et versées avant le 30 juin 2022). Les primes seraient déductibles pour HSE à titre de coût d'exploitation (relatif à la rémunération).

Les primes seraient toutefois imposables pour les employés à titre de revenu d'emploi dans l'année au cours de laquelle elles sont reçues. Si un employé a des droits de cotisation restants et choisit de verser les 3 000 \$ dans un REER, il aura droit à une déduction fiscale correspondante, ce qui signifie essentiellement qu'il ne sera pas immédiatement imposé lorsqu'il recevra les 3 000 \$. Le revenu de placement tiré de ces 3 000 \$ fructifiera aussi avec report d'impôt tant que l'employé le laisse dans son REER. L'employé n'aura à payer de l'impôt sur les 3 000 \$ et sur le revenu de placement gagné sur ce montant que lorsqu'il les retirera du régime, auquel cas cet argent sera imposé à titre d'autres revenus.

Le versement de la prime en 2022 pourrait aussi mieux convenir aux employés. En effet, si la prime est versée en 2021, certains employés pourraient déjà avoir utilisé tous leurs droits de cotisation à un REER pour l'année. Toutefois, si la prime est versée dans les 60 premiers jours de 2022, les employés qui n'ont pas atteint leur limite pour 2021 pourront la verser dans leur REER. Si les employés ont atteint leur limite pour 2021, les cotisations effectuées au début de 2022 peuvent aussi être déduites de leurs revenus de 2022; ainsi, ils n'encourront aucune pénalité pour cotisations excédentaires dépassant de plus de 2 000 \$ leur maximum déductible.

Si l'employé choisit plutôt de verser la prime dans son CELI, il ne recevra aucune déduction fiscale pour l'année dans laquelle il a reçu la prime, ce qui signifie qu'il devra payer de l'impôt sur les 3 000 \$. Cela dit, le revenu de placement généré par les 3 000 \$ sera à l'abri de l'impôt tant qu'il demeurera dans le CELI, et l'employé pourra le retirer du CELI en franchise d'impôt (c'est-à-dire que le revenu de placement gagné dans le CELI ne sera jamais imposé).

C'est selon le niveau de revenu et le taux d'imposition de l'employé qu'on pourra déterminer s'il sera plus avantageux pour lui de verser sa prime dans un REER ou dans un CELI. Si HSE choisit de verser cette prime, elle pourrait fournir des conseils de base en planification fiscale à ses employés afin de les aider à faire le bon choix.

Services d'aide

Les services d'aide offerts pour aider les employés à gérer le stress causé par les problèmes de paie ne seraient pas un avantage imposable pour les employés puisque ces services sont explicitement exemptés selon le sous-alinéa 6(1)a)(iv) de la LIR (services d'aide concernant la santé physique ou mentale).

Les services d'aide seraient déductibles pour HSE à titre de coût d'exploitation (relatif à la rémunération).

Permis de stationnement

Les permis de stationnement payés par l'employeur sont normalement un avantage imposable à sa juste valeur marchande pour les employés (politique administrative de l'ARC – guide T4130).

Les seules exceptions sont les suivantes :

- L'employé a une déficience.

- Cette situation pourrait s'appliquer à certains employés de HSE seulement.
- Le stationnement est fourni à l'employé pour des raisons d'affaires, et l'employé doit régulièrement utiliser son automobile dans l'exercice de son emploi.
 - Je ne suis pas certain que cela s'applique à des employés de HSE, mais compte tenu du fait que la société offre un permis de stationnement ou un laissez-passer de transport en commun, au choix de l'employé, il semblerait que les employés n'aient pas à utiliser une automobile dans l'exercice de leur emploi. Par conséquent, cette exception ne s'applique pas non plus.
- L'entreprise est située dans un centre commercial ou un parc industriel, et le stationnement est ouvert à tous.
 - Ce n'est pas le cas de HSE. Vous avez mentionné que vos bureaux se trouvent au centre-ville et que vous offririez aux employés un permis donnant accès à un parc de stationnement payant.
- L'employeur fournit un stationnement sans place garantie (c'est-à-dire qu'il y a vraiment moins de places de stationnement que d'employés qui veulent une place).
 - Encore une fois, rien ne semble indiquer que c'est le cas. Si un employé reçoit un permis donnant accès à un stationnement au centre-ville, on peut supposer qu'il a une place garantie.

Pour toutes ces raisons, cet avantage serait imposable pour les employés.

Il serait toutefois déductible pour HSE à titre de coût d'exploitation (relatif à la rémunération).

Laissez-passer de transport en commun

Les laissez-passer de transport en commun payés par l'employeur constituent un avantage imposable à sa juste valeur marchande pour les employés, sauf s'ils travaillent pour une entreprise de transport, auquel cas des règles spéciales s'appliquent (politique administrative de l'ARC – guide T4130). Je ne sais pas si HSE est considérée comme une entreprise de transport. Si c'est le cas, alors les règles spéciales s'appliqueront.

Cet avantage serait déductible pour HSE à titre de coût d'exploitation (relatif à la rémunération).

Adhésion à un club prestigieux

Pour que l'adhésion au club prestigieux ne soit pas considérée comme un avantage imposable pour les employés, il faut être en mesure de démontrer que HSE est le principal bénéficiaire de l'adhésion. Il pourrait être possible de le démontrer s'il y a beaucoup de réseautage avec les clients et les clients potentiels de la société au club. Le cas échéant, cet avantage ne serait pas imposable. S'il n'est pas possible de démontrer que HSE est le principal bénéficiaire de l'adhésion, alors cet avantage serait imposable à sa juste valeur marchande pour l'employé. Cette

distinction sera probablement établie individuellement pour chaque employé. Par exemple, les préposés à l'entretien ne font probablement pas de réseautage avec des clients au club, mais le personnel des ventes le fait peut-être.

Comme l'indique expressément l'alinéa 18(1)l) de la LIR, les frais d'adhésion à un club ne sont pas déductibles pour l'employeur, que ce dernier en soit le principal bénéficiaire ou non.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat explique les incidences fiscales de certains des avantages.

Compétent – Le candidat explique les incidences fiscales de plusieurs des avantages.

Compétent avec distinction – Le candidat explique les incidences fiscales de la plupart des avantages.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat recommande au Conseil des façons d'améliorer son processus d'appel d'offres.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA

2.1.1 – Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes) (modules communs – niveau B)

2.5.1 – Concevoir un programme efficace de gestion des risques et en évaluer l'incidence sur la valeur pour l'actionnaire (modules communs – niveau B)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

2.1.3 Déterminer l'incidence stratégique des décisions internes et des influences externes sur les plans de projet et les initiatives

2.2.1 Participer à l'identification et à la surveillance des risques dans ses champs de responsabilité

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

5.3.1 Contribuer à l'identification des possibilités d'amélioration des processus, des produits et des services liés à ses fonctions professionnelles

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Rédaction de l'appel d'offres

Faiblesse : Un membre du Conseil a rédigé l'appel d'offres sans consulter qui que ce soit, puis l'a soumis au Conseil pour qu'il l'approuve.

Incidence : Il y a deux problèmes ici. Premièrement, il est étrange qu'un membre du Conseil rédige les conditions d'un appel d'offres étant donné que HSE est une société à capital ouvert et que le Conseil devrait normalement exercer un rôle de surveillance. Lorsque des membres du Conseil effectuent des tâches opérationnelles : a) ils peuvent se trouver à examiner et à approuver leur propre travail; et b) ils prennent du temps qu'ils auraient autrement pu consacrer à leurs fonctions de surveillance. Deuxièmement, le membre du Conseil ne semble pas avoir discuté avec qui que ce soit des besoins de HSE auxquels le fournisseur de services de paie allait devoir répondre avant de rédiger le document. Certains des besoins particuliers de HSE pourraient donc ne pas avoir été inclus dans l'appel d'offres.

Recommandation : Les appel d'offres devraient être rédigés par des employés de HSE, comme le directeur des RH, ou par un consultant. Afin que tous les besoins de HSE soient bien pris en compte dans l'appel d'offres, les personnes responsables de la rédaction devraient consulter adéquatement toutes les parties prenantes.

Vote électronique

Faiblesse : L'appel d'offres a reçu l'approbation de la majorité des membres par vote électronique.

Incidence : Le vote électronique est un mécanisme efficace dans le cas des résolutions mineures, ou des résolutions qui ont déjà fait l'objet de discussions et pour lesquelles il faut prendre une décision entre deux réunions du Conseil. Toutefois, cette façon de faire ne permet pas de discuter de manière appropriée des enjeux et ne permet pas aux membres du Conseil de faire part de leurs préoccupations. Si le vote avait eu lieu en personne lors d'une réunion ou par

vidéoconférence, il aurait été possible de prévoir une période de discussion pendant laquelle les membres du Conseil auraient pu exprimer leurs préoccupations ou suggérer des améliorations. Certains membres du Conseil auraient pu soulever le fait que les parties prenantes n'avaient pas été consultées ou que le délai accordé pour la réception des propositions était trop court (voir le problème suivant).

Recommandation : HSE devrait établir une politique relative aux résolutions qui peuvent faire l'objet d'un vote électronique et à celles qui doivent être soumises à un vote dans le cadre d'une réunion qui permet la discussion. Cette décision pourrait être basée sur la nature de la résolution (p. ex., changement important touchant un service) et/ou sur un montant (p. ex., 50 000 \$ ou moins). Si une décision importante doit être prise rapidement, le Conseil pourrait aussi organiser des vidéoconférences.

Délai accordé pour la réception des propositions

Faiblesse : Le délai pour la réception des propositions était de deux semaines après la publication de l'appel d'offres.

Incidence : Il faut accorder suffisamment de temps pour que les fournisseurs : a) voient la publication; b) déterminent s'ils vont faire une proposition et établissent leur prix; et c) rédigent la proposition. D'autres fournisseurs voulaient présenter des propositions, mais n'avaient pas assez de temps pour le faire et ont demandé une prolongation du délai, ce qui signifie que le délai était trop court. Par conséquent, il se peut que de meilleurs fournisseurs aient été éliminés du processus.

Recommandation : Les délais pour la réception des propositions doivent laisser suffisamment de temps pour que les fournisseurs soient en mesure d'y répondre efficacement. Un délai de quatre à six semaines serait plus approprié.

Critères de décision

Faiblesse : Comme HSE semble avoir choisi PP parce que son prix était le plus bas, le seul critère de sélection du fournisseur a apparemment été le prix. Il semble aussi que HSE ne s'est pas informée sur les fournisseurs avant de faire son choix.

Incidence : Le processus d'appel d'offres suivi ne permet pas de déterminer si PP était vraiment le meilleur fournisseur pour HSE. Comme l'ont montré les problèmes relatifs à PP, le plus bas prix n'est généralement pas un gage de qualité. Les critères de décision utilisés ont probablement mené HSE à choisir le mauvais fournisseur pour ce projet. De plus, quand une entreprise ne s'informe pas sur les fournisseurs potentiels, elle risque de retenir un fournisseur qui a des problèmes non déclarés, comme le fait que d'autres clients ont eu des difficultés avec PP par le passé.

Recommandation : La proposition de chacun des fournisseurs devrait être examinée pour éliminer initialement tous ceux qui ne satisfont pas aux exigences minimales préétablies (critères essentiels). Les fournisseurs restants devraient ensuite être évalués en fonction de critères clés

préétablis (exigences secondaires, prix, etc.). HSE pourrait déterminer lesquels de ces facteurs sont les plus importants et leur donner davantage de poids dans l'analyse. HSE devrait ensuite réaliser une vérification des antécédents et des références à l'égard du fournisseur retenu avant de signer le contrat.

Examen du contrat de services

Faiblesse : HSE a uniquement vérifié que le prix dans le contrat de services correspondait au prix indiqué dans la proposition. Le contrat a ensuite très rapidement été approuvé par le Conseil, puis signé par le chef de la direction.

Incidence : Le contrat est le document juridique qui définit précisément les obligations du fournisseur et qui fixe le prix. Ce document lie l'entreprise, et le fait qu'il n'a pas été lu en détail a possiblement causé certains des problèmes relatifs à la paie.

Recommandation : Tous les contrats de services doivent être examinés en détail, préférablement par un avocat, avant leur approbation et leur signature. Cet examen permettra de vérifier les informations qui s'y trouvent et de déterminer s'il y a des informations manquantes, comme des dispositions claires sur les pénalités applicables ou les remboursements, en cas de non-exécution des obligations contractuelles.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5 (Stratégie et gouvernance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat traite certaines des faiblesses relatives au processus d'appel d'offres.

Compétent – Le candidat traite certaines des faiblesses relatives au processus d'appel d'offres, et suggère des façons de l'améliorer.

Compétent avec distinction – Le candidat traite plusieurs des faiblesses relatives au processus d'appel d'offres, et suggère des façons de l'améliorer.

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue et profondeur)

Le candidat analyse le traitement comptable de la provision pour la poursuite et du remboursement possible par PP, ainsi que l'information communiquée sur le différend avec PP dans le rapport de gestion.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA

- 1.2.2 Évaluer le traitement des opérations courantes (modules communs – niveau A)
- 1.4.3 Analyser les communications de la direction (p. ex., le rapport de gestion) et contribuer à leur préparation (modules communs – niveau B)
- 1.4.4 Interpréter l'information financière produite pour les parties prenantes (externes ou internes) (modules communs – niveau A)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

- 6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux
- 6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix
- 6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables
- 7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité
- 7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

Provision pour poursuite

Le rapport de gestion précise qu'aucun montant relatif à la poursuite n'a été comptabilisé. Un dédommagement versé dans le cadre d'une poursuite répond aux critères de comptabilisation d'une provision selon IAS 37 *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels* :

14 Une provision doit être comptabilisée lorsque :

- (a) une entité a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;

Ce critère est rempli : L'événement passé est le problème relatif à la paie qui a causé des difficultés financières aux employés touchés. Ce problème est survenu au premier semestre de 2021.

- (b) il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ; et

Ce critère est rempli : D'après le paragraphe 23 d'IAS 37, « une sortie de ressources ou tout autre événement est considéré comme probable, s'il est plus probable qu'improbable que l'événement se produira, c'est-à-dire si la probabilité que l'événement se produira est plus grande que la probabilité qu'il ne se produise pas ». On peut donc interpréter que, pour qu'un événement soit considéré comme probable, il faut une probabilité d'au moins 50 %. Les avocats estiment à 80 %

la probabilité que HSE doive payer les 800 000 \$ et à 20 % la probabilité qu'elle doive payer 400 000 \$. Il y a donc une probabilité de plus de 50 % que la société ait à verser de l'argent.

(c) *Le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.*

Ce critère est rempli : D'après le paragraphe 40 d'IAS 37 :

Lorsqu'on évalue une obligation unique, le résultat individuel le plus probable peut être la meilleure estimation du passif. Toutefois, même dans un tel cas, l'entité considère d'autres résultats possibles. Lorsque les autres résultats possibles sont pour la plupart soit plus élevés soit plus faibles que le résultat le plus probable, la meilleure estimation sera un montant supérieur ou inférieur au résultat le plus probable. Si une entité doit, par exemple, remédier à un grave défaut constaté dans une usine importante qu'elle a construite pour un client, le résultat unique le plus probable peut être la réparation du défaut dès la première tentative pour un coût de 1 000. Toutefois, s'il existe une probabilité importante que d'autres tentatives seront nécessaires, une provision est comptabilisée pour un montant plus élevé.

Même si HSE devra verser entre 400 000 \$ et 800 000 \$ et que la société préférerait probablement comptabiliser le moins élevé de ces montants, la poursuite représente une obligation unique, et son résultat le plus probable (probabilité de 80 %) est le versement de 800 000 \$. C'est donc ce montant qui doit être comptabilisé.

HSE poursuivra probablement à son tour PP pour se faire rembourser le montant du dédommagement. D'après IAS 37 :

53 Lorsqu'il est attendu que la totalité ou une partie de la dépense nécessaire à l'extinction d'une provision sera remboursée par une autre partie, le remboursement doit être comptabilisé si, et seulement si, l'entité a la quasi-certitude de recevoir ce remboursement si elle éteint son obligation. Le remboursement doit être traité comme un actif distinct. Le montant comptabilisé au titre du remboursement ne doit pas être supérieur au montant de la provision.

54 Dans l'état du résultat global, la charge correspondant à une provision peut être présentée nette du montant comptabilisé au titre d'un remboursement.

On ne sait pas si PP remboursera à HSE les coûts liés à la poursuite engagée par les employés, ou quel sera le montant du dédommagement (puisque la poursuite n'est pas encore réglée). Comme nous l'avons indiqué plus haut, si les coûts liés à la poursuite ne peuvent pas être remboursés au titre de l'accord de médiation, HSE peut à son tour poursuivre PP. Toutefois, nous ne savons pas encore comment tout ceci se soldera. Par conséquent, le remboursement des coûts liés à la poursuite n'est pas considéré comme étant « quasi certain », et aucun montant ne doit être comptabilisé à ce titre tant que nous n'avons pas plus d'information.

Informations communiquées dans le rapport de gestion

La direction choisit les sujets qu'elle aborde dans le rapport de gestion; toutefois, l'information présentée doit être complète, nuancée et non trompeuse, ce qui n'est pas toujours le cas.

D'abord, seul le total des dépenses est présenté dans le rapport de gestion de HSE alors que le montant regroupe des dépenses variées. La ventilation de ces dépenses est de l'information utile et représente probablement de l'information importante pour la prise de décision. Par exemple, les décideurs voudraient savoir que le total des dépenses inclut le remboursement des coûts liés à la poursuite ou qu'il comprend des dépenses en immobilisations. De plus, ce montant devra être revu, car le montant du remboursement qui sera obtenu de PP est actuellement surévalué (voir plus haut).

Le rapport de gestion indique que tous les coûts engagés par HSE lui seront remboursés par PP, ce qui est trompeur, étant donné que l'accord de médiation établit certaines limites (comme le remboursement d'un montant maximal et le fait que les avantages sont limités au régime qui était offert aux employés au moment de l'embauche) qui devraient être communiquées dans le rapport de gestion.

Il est aussi trompeur de dire que la situation n'aura aucune incidence sur les finances de HSE pour l'exercice considéré et les exercices futurs. Outre le fait que seulement une partie des coûts sera remboursée par PP (ce qui aura une incidence financière dans l'exercice considéré), les problèmes de paie ont reçu beaucoup d'attention médiatique et ont fait chuter le cours des actions de HSE à son plus bas en cinq ans, ce qui aura certainement une incidence financière importante pour HSE. Cette information devrait être communiquée.

Il est indiqué dans le rapport de gestion qu'il n'y a eu aucun effet sur le moral des employés, ce qui est trompeur parce que HSE envisage justement d'offrir de nouveaux avantages aux employés pour leur remonter le moral. De plus, cette affirmation n'est pas cohérente avec le reste de l'information présentée, puisque le rapport de gestion indique aussi que des employés ont intenté une action collective. Ce passage devrait être supprimé.

Enfin, même si HSE mentionne que la poursuite engagée par ses employés est en cours, il y a deux problèmes. Premièrement, la raison donnée pour justifier le fait que HSE n'a pas comptabilisé de provision est trompeuse. Compte tenu des difficultés financières et du stress important causés par les problèmes de paie à beaucoup d'employés, la poursuite a probablement un certain fondement. De plus, le rapport de gestion ne fournit aucune information sur le montant potentiel du dédommagement et sur la probabilité que HSE ait à verser ce dédommagement. Encore une fois, pour donner un portrait complet de la situation aux utilisateurs, HSE doit fournir cette information.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6 (Information financière), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les questions d'information financière.

Compétent – Le candidat analyse les questions d'information financière.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les questions d'information financière.

**EXAMEN FINAL COMMUN – ÉPREUVE DU JOUR 3
LE 15 SEPTEMBRE 2021**

Étude de cas n° 3

(Temps suggéré : 70 minutes)

Amped Transit Ltd. (Amped), société à capital fermé de Vancouver (Colombie-Britannique), a trois actionnaires silencieux. Elle exploite un service de partage de trottinettes et de vélos électriques sans ancrage (Annexe I).

Nous sommes le 20 janvier 2022. Vous, CPA, avez été embauché comme consultant par Amped et avez récemment rencontré son directeur financier, Léo Chevalier.

« Je crains que nous ayons mal comptabilisé nos immobilisations corporelles jusqu'ici, explique-t-il. Les trottinettes ont nécessité beaucoup d'entretien et bon nombre d'entre elles ont disparu. En plus de traiter les questions d'information financière, je veux que vous nous suggériez des façons d'améliorer les contrôles associés à nos processus relatifs aux immobilisations corporelles (Annexe II).

« Par ailleurs, nous venons de mener un projet-pilote, qui a consisté à mettre un certain nombre de nos vélos dans une ville touristique (Annexe III). Compte tenu des résultats, devrions-nous relocaliser plus de vélos dans des lieux touristiques ou les laisser dans les zones urbaines où ils se trouvent actuellement?

« Veuillez aussi concevoir des mesures de performance qui permettraient à nos actionnaires de vérifier si les résultats d'exploitation d'Amped cadrent avec ses objectifs stratégiques.

« Enfin, pour aider la société à obtenir du financement à l'avenir, les actionnaires songent à faire réaliser un audit pour la première fois pour l'exercice 2021. Je veux que vous expliquiez certains des facteurs qui influent sur le risque d'audit et les considérations propres à un audit initial dont un auditeur tiendrait compte. »

Après la rencontre, vous avez pris connaissance de quelques commentaires laissés en ligne par des utilisateurs (Annexe IV).

ANNEXE I RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Amped a été constituée en société le 1^{er} janvier 2016. Elle a rapidement pris de l'expansion en investissant massivement dans les immobilisations corporelles. Pour favoriser une croissance continue, Amped a depuis 2020 un programme de primes à l'intention des membres de sa direction. Celui-ci est basé sur un pourcentage des produits des activités ordinaires présentés dans ses états financiers, préparés selon les IFRS.

Amped se soucie des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ses objectifs stratégiques sont les suivants :

- Offrir un réseau de transport électrique efficace et sécuritaire dans l'ensemble du Canada.
- Réduire la production de déchets et la consommation d'énergie.
- Gérer de façon efficiente et efficace la chaîne logistique.
- Se démarquer par l'innovation et l'offre de produits uniques.
- Croître et offrir des rendements stables aux actionnaires.

Depuis que les services de partage de trottinettes et de vélos sans ancrage sont devenus populaires en 2019, la concurrence s'est intensifiée. Certains des nouveaux concurrents, qui sont nombreux, sont des sociétés établies dont la marque est déjà connue.

Amped s'attendait à ce que chaque trottinette dure trois ans, mais depuis peu, elle doit plutôt les remplacer tous les deux ans, en partie à cause des progrès technologiques et en partie à cause du vol et des dommages. Le mouvement #scooterfail, qui consiste à publier sur les réseaux sociaux des vidéos d'acrobaties en trottinette qui finissent mal, a entraîné beaucoup de dommages aux trottinettes. L'an dernier, nous avons trouvé dans un parc plusieurs dispositifs de repérage (GPS) qui avaient été détruits, mais sans les trottinettes. De plus, plusieurs trottinettes figurant dans les registres ont été jetées dans des cours d'eau et sont irrécupérables.

Ces problèmes ne se posent pas pour les vélos d'Amped, puisque leurs roues sont dotées d'un mécanisme de verrouillage supplémentaire qui les immobilise si le logiciel interne n'est pas activé.

Les batteries représentent une partie significative du coût des vélos, et la performance des batteries est un facteur clé de succès. Les systèmes de transmission (moteur, chaîne et engrenage) représentent aussi une partie importante du coût des vélos, et leur entretien régulier est essentiel à la sécurité des utilisateurs.

ANNEXE II PROCESSUS RELATIFS AUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Achats

Amped exerce ses activités dans plusieurs grandes villes canadiennes. Le bureau de chaque ville est responsable de gérer ses propres achats. Le siège social d'Amped suggère des caractéristiques techniques, mais les décisions d'achat sont prises par chaque bureau local, qui choisit ses fournisseurs et passe les commandes. Beaucoup de bureaux locaux utilisent les mêmes fournisseurs, mais rien ne les y oblige. En 2021, le bureau de Toronto a commencé à commander des trottinettes des États-Unis et a subi des pertes de change en raison de la variation du taux de change.

Réception

Le comptable du bureau local communique par courriel au siège social le nombre d'unités (trottinettes et vélos) commandées, puis inscrit un débit correspondant au coût d'achat au poste des immobilisations corporelles et un crédit correspondant au poste des dettes fournisseurs quand les unités sont reçues à l'entrepôt. Les bureaux locaux utilisent des fichiers Excel plutôt que le module de suivi des immobilisations corporelles de son système de grand livre général.

Toutes les unités sont expédiées par les fournisseurs à l'entrepôt de Vancouver, où on leur installe un dispositif GPS avant de les ajouter à l'application mobile. Les unités reçues ne font l'objet d'aucune vérification par rapport aux unités commandées et d'aucune inspection. Les unités sont ensuite transférées de l'entrepôt au bureau local indiqué par le fournisseur. Le bureau local réceptionne les unités, les active dans l'application et les met en service. L'an dernier, une commande destinée au bureau de Calgary a été expédiée au bureau de Toronto par erreur. Il a fallu un mois pour retrouver la commande et la réexpédier à Calgary.

Paiement

Le siège social traite tous les paiements aux fournisseurs en se fondant sur le solde des dettes fournisseurs dans le grand livre général. Les bureaux locaux conservent les factures des fournisseurs pour pouvoir communiquer avec eux s'ils ont des questions ou des problèmes liés aux garanties.

Procédures de fin d'exercice

Chaque bureau calcule et comptabilise la charge d'amortissement en lien avec ses unités annuellement. Selon les politiques d'Amped, les trottinettes et les vélos sont amortis selon la méthode linéaire sur trois et six ans, respectivement. Le grand livre auxiliaire des immobilisations corporelles comprend tous les achats de trottinettes, de vélos et de GPS depuis la création de la société.

ANNEXE III EXPLOITATION DANS LES VILLES TOURISTIQUES

Projet-pilote

Le bureau de Victoria (Colombie-Britannique), situé en zone urbaine, a lancé l'idée qu'Amped pourrait générer un bénéfice supérieur si elle déplaçait certains des vélos vers des villes touristiques. Pour la période allant du 1^{er} février au 31 juillet 2021, Amped a donc pris 100 vélos de Victoria et les a relocalisés dans la ville touristique de Fernie (Colombie-Britannique). Comme ces vélos sont adaptés pour les conditions hivernales, ils ont été utilisés pendant toute la période. À Victoria, ces vélos permettaient de dégager annuellement une marge sur coûts variables de 600 000 \$.

À Fernie, chaque vélo a servi en moyenne pour neuf déplacements par jour d'exploitation, et chacun de ces déplacements a généré en moyenne 2,50 \$. Chaque vélo était en service 90 % des jours disponibles. Le reste du temps, les vélos étaient retirés du service pour l'entretien. Un préposé à l'entretien peut s'occuper de 100 vélos par année, au maximum. À Fernie, Amped a payé le préposé 45 000 \$ par année, alors qu'il faut payer 75 000 \$ pour le même poste en zone urbaine. Pendant le projet-pilote à Fernie, les pièces de remplacement ont coûté 50 \$ par vélo en moyenne.

Renseignements supplémentaires

Le cadre des vélos dure en moyenne six ans, mais les batteries doivent être remplacées tous les trois ans. Pour assurer la sécurité des usagers, la transmission est remplacée tous les 5 000 kilomètres, distance qui est mesurée par le logiciel interne des vélos.

Périodiquement, des employés à temps partiel payés à l'heure redistribuent les vélos à de meilleurs endroits en ville. Les coûts de redistribution annuels sont de 200 \$ par vélo.

Le siège social impute à chaque bureau local 30 000 \$ de coûts liés aux services partagés, comme le soutien informatique, la comptabilité et le marketing.

ANNEXE IV COMMENTAIRES DES UTILISATEURS

Marie A. – Ottawa

« Excellente idée, mais la batterie de ma trottinette était à plat! »

Neal J. – Fernie

« J'adore les vélos électriques! Il en faudrait dans d'autres villes touristiques comme Whistler et Banff! »

Amanda M. – Fernie

« Je veux utiliser le service, mais les vélos sont tellement populaires que je n'en trouve jamais quand j'en ai besoin. »

Ines Z. – Montréal

« Ma trottinette s'est brisée à mi-chemin, mais j'ai pu au moins le signaler dans l'appli pour qu'elle soit réparée. »

Tina Q. – Calgary

« Où sont toutes les trottinettes? Elles ne sont jamais là où elles sont censées être. J'adore les vélos, par contre. »

**GUIDE DE CORRECTION 3-3
AMPED TRANSIT (AMPED)
OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Léo Chevalier
De : CPA
Objet : Amped Transit

Occasion d'évaluation n° 1 (Étendue et profondeur)

Le candidat évalue le traitement comptable des immobilisations corporelles.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA

1.2.2 Évaluer le traitement des opérations courantes (modules communs – niveau A)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

Vous avez des préoccupations relatives à la comptabilisation des immobilisations corporelles. Puisqu'Amped applique les IFRS, c'est le référentiel que j'emploierai.

Amortissement

Il y a deux problèmes importants en ce qui concerne l'amortissement des trottinettes et des vélos, qui sont actuellement amortis selon la méthode linéaire sur trois ans et six ans, respectivement.

Durée d'utilité des trottinettes

Étant donné que la durée d'utilité prévue des trottinettes était de trois ans, la durée d'amortissement de trois ans était raisonnable. Récemment, toutefois, il est devenu nécessaire de remplacer les trottinettes tous les deux ans pour diverses raisons, dont l'obsolescence technologique, le mouvement #scooterfail et les dommages (dont je vais traiter plus loin).

IAS 16 indique ce qui suit en ce qui a trait à la durée d'amortissement :

50 Le montant amortissable d'un actif doit être réparti systématiquement sur sa durée d'utilité.

51 La valeur résiduelle et la durée d'utilité d'un actif doivent être révisées au moins à chaque fin d'exercice et, si les attentes diffèrent par rapport aux estimations précédentes,

les changements doivent être comptabilisés comme un changement d'estimation comptable selon IAS 8 Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs.

La durée d'utilité des trottinettes devrait être révisée à la fin de chaque exercice. Selon le paragraphe 56 d'IAS 16, la durée d'utilité doit prendre en considération non seulement les avantages économiques qui auraient pu être réalisés grâce à l'actif, mais aussi l'usage et l'usure physique attendus, de même que l'obsolescence technologique. Vu l'usage actuel, une durée d'utilité de deux ans, plutôt que de trois ans, rendrait mieux compte de l'usage attendu. Par conséquent, suivant cette norme, Amped devra comptabiliser ce changement comme un changement d'estimation comptable selon IAS 8.

Au sujet des changements d'estimations comptables, IAS 8 précise ce qui suit :

36 L'effet d'un changement d'estimation comptable autre qu'un changement auquel s'applique le paragraphe 37 doit être comptabilisé de manière prospective et inclus dans la détermination du résultat net :

- (a) de la période du changement, si le changement n'affecte que cette période; ou*
- (b) de la période du changement et des périodes ultérieures, si celles-ci sont également touchées par ce changement.*

37 Dans la mesure où un changement d'estimation comptable donne lieu à des variations d'actifs et de passifs ou porte sur un élément des capitaux propres, il doit être comptabilisé par ajustement de la valeur comptable de l'élément d'actif, de passif ou de capitaux propres correspondant dans la période du changement.

38 La comptabilisation prospective de l'effet d'un changement d'estimation comptable signifie que le changement est appliqué aux transactions, aux autres événements et conditions à compter de la date du changement d'estimation. Un changement d'estimation comptable peut affecter soit le résultat net de la période considérée seulement, soit le résultat net de la période considérée et de périodes ultérieures. À titre d'exemple, un changement dans l'évaluation du montant des créances douteuses n'affecte que le résultat net de la période considérée et en conséquence est comptabilisé au cours de la période considérée. Toutefois, un changement dans la durée d'utilité estimée ou dans le rythme attendu de consommation des avantages économiques futurs procurés par les actifs amortissables affecte la charge d'amortissement de la période considérée et de chaque période ultérieure pendant la durée d'utilité résiduelle de l'actif. Dans les deux cas, l'effet du changement correspondant à la période considérée est comptabilisé en produit ou en charge de la période considérée. L'effet, le cas échéant, sur les périodes ultérieures est comptabilisé en produit ou en charge au cours de ces périodes ultérieures.

Par conséquent, la durée d'utilité des trottinettes devrait être revue et fixée à deux ans de manière prospective. Une charge d'amortissement supplémentaire devra probablement être comptabilisée dans la période considérée afin de refléter la nouvelle durée d'utilité, et il s'agira d'une charge de l'exercice considéré à l'état du résultat net. Selon le paragraphe 39 d'IAS 8, ce changement d'estimation comptable doit être communiqué dans les états financiers.

Comptabilisation des vélos par composants

D'après IAS 16, les parties qui représentent une partie significative du coût d'une immobilisation corporelle doivent être amorties séparément :

43 Chaque partie d'une immobilisation corporelle ayant un coût significatif par rapport au coût total de l'élément doit être amortie séparément.

Les vélos semblent avoir trois parties au coût significatif : le cadre, la batterie et la transmission. Actuellement, le vélo en entier est amorti sur six ans. Toutefois, nous savons que seul le cadre a une durée d'utilité de six ans. Les batteries doivent être remplacées tous les trois ans, et la transmission doit être remplacée tous les 5 000 km, distance qui est mesurée par le logiciel interne des vélos.

Par conséquent, chaque composant du vélo devrait être amorti séparément. Les cadres peuvent encore être amortis sur six ans. Les batteries, elles, devraient être amorties sur trois ans, puisqu'il s'agit de leur durée d'utilité connue.

Pour ce qui est de la transmission, IAS 16 fournit des indications sur les modes d'amortissement :

60 Le mode d'amortissement utilisé doit refléter le rythme selon lequel l'entité s'attend à consommer les avantages économiques futurs liés à l'actif.

61 Le mode d'amortissement appliqué à un actif doit être examiné au moins à la fin de chaque exercice et, si le rythme attendu de consommation des avantages économiques futurs de l'actif a connu un changement important, le mode d'amortissement doit être modifié pour refléter le nouveau rythme. Ce changement doit être comptabilisé comme un changement d'estimation comptable selon IAS 8.

62 Différents modes d'amortissement peuvent être utilisés pour répartir de façon systématique le montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilité. Ces modes incluent le mode linéaire, le mode dégressif et le mode des unités d'œuvre. L'amortissement linéaire conduit à une charge constante sur la durée d'utilité de l'actif si la valeur résiduelle de l'actif ne change pas. Le mode dégressif conduit à une charge décroissante sur la durée d'utilité de l'actif. Le mode des unités d'œuvre donne lieu à une charge basée sur l'utilisation ou la production prévue de l'actif. L'entité sélectionne le mode qui reflète le plus étroitement le rythme attendu de consommation des avantages économiques futurs représentatifs de l'actif. Ce mode d'amortissement est appliqué de la même manière d'une période à l'autre, sauf si le rythme attendu de consommation de ces avantages économiques futurs varie.

Puisque nous savons que la transmission doit être remplacée après un certain nombre de kilomètres parcourus, le mode des unités d'œuvre serait le choix le plus approprié pour amortir la transmission.

Étant donné que ces deux incohérences (défaut de comptabiliser les vélos par composants et utilisation de la mauvaise durée d'utilité / du mauvais mode d'amortissement pour les différents composants des vélos) représentent des erreurs d'application des IFRS plutôt que des

changements s'étant produits pendant l'exercice, ils devraient être comptabilisés en tant qu'« erreurs » selon IAS 8 :

41 Des erreurs peuvent survenir à l'occasion de la comptabilisation, de l'évaluation, de la présentation ou de la fourniture d'informations sur des éléments des états financiers. Les états financiers ne sont pas conformes aux IFRS s'ils contiennent soit des erreurs significatives soit des erreurs non significatives commises intentionnellement pour parvenir à une présentation particulière de la situation financière, de la performance financière ou des flux de trésorerie d'une entité. Les erreurs potentielles de la période considérée découvertes pendant la période sont corrigées avant l'autorisation de publication des états financiers. Cependant, des erreurs significatives peuvent ne pas être découvertes avant une période ultérieure. Ces erreurs d'une période antérieure sont corrigées dans l'information comparative présentée dans les états financiers de cette période ultérieure (voir paragraphes 42 à 47).

42 Sous réserve du paragraphe 43, l'entité doit corriger de manière rétrospective les erreurs significatives d'une période antérieure dans le premier jeu d'états financiers dont la publication est autorisée après leur découverte, comme suit :

(a) par retraitement des montants comparatifs de la ou des périodes antérieures présentées au cours desquelles l'erreur est intervenue ; ou

(b) si l'erreur est intervenue avant la première période antérieure présentée, par retraitement des soldes d'ouverture des actifs, passifs et capitaux propres de la première période antérieure présentée.

Par conséquent, un ajustement rétrospectif est requis : les états financiers des périodes antérieures devraient être retraités en fonction des modes d'amortissement appropriés, et des informations détaillées sur le retraitement devraient être fournies. Le paragraphe 43 prévoit une exception pour les cas où il est difficile de déterminer les effets de l'erreur; toutefois, ces corrections ne nécessiteront qu'un simple exercice mathématique.

Décomptabilisation d'actifs

Vous avez mentionné que plusieurs trottinettes figurant dans les registres d'Amped ont été jetées dans des cours d'eau et sont irrécupérables. De plus, il semble y avoir d'autres actifs perdus, comme des trottinettes dont les dispositifs GPS ont été détruits. Le grand livre auxiliaire des immobilisations corporelles comprend tous les achats de trottinettes et de vélos depuis la création de la société, ce qui laisse entendre que tous ces actifs figurent encore dans les livres malgré le fait qu'ils n'existent plus.

IAS 16 fournit des indications sur la décomptabilisation d'actifs :

67 La valeur comptable d'une immobilisation corporelle doit être décomptabilisée :

(a) lors de sa sortie ; ou

(b) lorsqu'aucun avantage économique futur n'est attendu de son utilisation ou de sa sortie.

68 Le profit ou la perte résultant de la décomptabilisation d'une immobilisation corporelle doit être inclus dans le résultat net lors de la décomptabilisation de l'élément (sauf si IFRS 16 Contrats de location impose un traitement différent en cas de cession-bail). Les profits ne doivent pas être classés en produits des activités ordinaires.

Par conséquent, après la mise en œuvre du module de suivi des immobilisations corporelles (voir plus loin), Amped devrait faire un dénombrement annuel de ses actifs, puis faire le rapprochement avec les données du module, de manière à retirer tous les actifs qui sont introuvables et à comptabiliser une perte correspondant à la valeur comptable restante de tout actif perdu.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1 (Information financière), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable des immobilisations corporelles.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable des immobilisations corporelles.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable des immobilisations corporelles.

Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat évalue les processus relatifs aux immobilisations corporelles et formule des recommandations.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA

4.1.1 Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité (modules communs – niveau B)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

2.2.1 Participer à l'identification et à la surveillance des risques dans ses champs de responsabilité

2.2.2 Reconnaître l'importance des contrôles internes dans ses champs de responsabilité

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

5.3.1 Contribuer à l'identification des possibilités d'amélioration des processus, des produits et des services liés à ses fonctions professionnelles

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

Rapprochement des unités commandées et des unités reçues

Faiblesse : Lorsque les unités sont reçues à l'entrepôt de Vancouver, personne ne vérifie si le nombre et le type d'unités reçues correspond au nombre et au type d'unités commandées.

Incidence : Amped pourrait recevoir un nombre erroné ou le mauvais type d'unités et ne pas s'en rendre compte. Les bureaux locaux pourraient se retrouver avec le mauvais numéro de matériel ou le mauvais type de matériel.

Recommandation : À la réception, la quantité d'unités devrait être vérifiée et comparée au nombre d'unités commandées (p. ex., en vérifiant le courriel du comptable du bureau local). Toute commande incomplète devrait faire l'objet d'un suivi par le siège social et/ou le bureau local.

Rapprochement des unités reçues et des unités comptabilisées

Faiblesse : Les écritures pour inscrire les achats sont basées sur les factures des fournisseurs de vélos et de trottinettes. Les bureaux locaux ne semblent pas examiner ces factures pour vérifier si les bonnes unités ont été reçues, par exemple vérifier s'il s'agit du bon modèle de vélo, et si les prix et les quantités sont exacts en les comparant aux bons de réception. Il est possible que les bureaux locaux n'aient pas accès aux bordereaux de réception, qui sont conservés à l'entrepôt de Vancouver.

Incidence : Les écritures de journal passées pour comptabiliser les achats d'immobilisations corporelles et le solde des dettes fournisseurs dans le système de grand livre général pourraient être inexacts.

Recommandation : Avant d'inscrire les achats dans le système de grand livre général, les comptables des bureaux locaux devraient vérifier si les factures des fournisseurs correspondent aux commandes passées pour s'assurer que les bonnes unités ont été reçues et que les bons prix ont été facturés. Ils devraient aussi vérifier l'exactitude mathématique des factures des

fournisseurs, y compris les taxes et les frais d'expédition. Les comptables devraient indiquer sur les factures qu'ils ont vérifié tous ces éléments après l'avoir fait.

Rapprochement des unités reçues et des unités facturées

Faiblesse : Les factures des fournisseurs pour les vélos et les trottinettes ne sont pas envoyées au siège social, et ne peuvent donc pas être appariées avec les bordereaux de réception.

Incidence : Le siège social ne peut pas vérifier si les vélos et les trottinettes facturés correspondent aux quantités et aux modèles reçus à l'entrepôt de Vancouver.

Recommandation : Des copies des factures des fournisseurs devraient être envoyées au siège social (après vérification par les comptables des bureaux locaux) pour que ce dernier puisse appairer les unités facturées avec les unités reçues.

Rapprochement des unités facturées et des unités payées

Faiblesse : Le siège social traite tous les paiements aux fournisseurs en fonction des soldes des dettes fournisseurs dans le grand livre général sans vérifier si les nombres d'unités et les montants facturés sont exacts.

Incidence : Amped pourrait se trouver à payer des unités qu'elle n'a pas reçues, à payer le prix des mauvais modèles ou à payer des prix qui diffèrent de ceux indiqués sur les bons de commande.

Puisqu'il ne reçoit jamais les factures et ne fait jamais le rapprochement entre ces dernières et les biens matériels reçus, le siège social pourrait même payer des factures fictives.

Recommandation : Le siège social ne devrait payer les fournisseurs qu'après avoir reçu la confirmation de la part du bureau local que le comptable a vérifié l'exactitude des modèles et des prix facturés, et après avoir confirmé que les montants facturés correspondent aux unités reçues par Amped à son entrepôt de Vancouver.

Examen de la durée d'utilité estimative

Faiblesse : La durée d'utilité estimative des actifs ne semble pas être revue sur une base régulière.

Incidence : Comme nous l'avons expliqué plus haut, l'amortissement et la valeur des immobilisations corporelles sont inexacts.

Recommandation : Amped doit analyser régulièrement la durée d'utilité de ses actifs en réalisant l'examen des actifs et en se fondant sur des informations relatives au secteur. Les taux d'amortissement doivent être ajustés en conséquence.

Rapprochement des données dans Excel et dans le grand livre général

Faiblesse : La société se sert de fichiers Excel pour faire le suivi de ses immobilisations corporelles. Nous ne savons pas si la société effectue le rapprochement des immobilisations corporelles inscrites dans Excel avec celles inscrites dans le système de grand livre général.

Incidence : Amped ne peut pas savoir si les coûts inscrits sont existants ou complets. L'utilisation d'Excel fait augmenter la probabilité d'erreur et rend plus difficile le retraçage de la source des erreurs. Cette situation pourrait entraîner une surévaluation ou une sous-évaluation des immobilisations corporelles.

Recommandation : Amped devrait utiliser le module de suivi des immobilisations corporelles dans son système de grand livre général. Si les chiffres dans le module ne correspondent pas à ceux du compte de contrôle des immobilisations corporelles dans le système de grand livre général, Amped devrait faire un suivi relativement à l'écart.

Absence d'une ventilation par composants

Faiblesse : Lors de l'inscription des immobilisations corporelles dans le système de grand livre général, le comptable du bureau local n'inscrit pas les composants des vélos (c'est-à-dire le cadre, la batterie et la transmission) qui doivent être amortis différemment.

Incidence : La charge d'amortissement et la valeur nette comptable des immobilisations corporelles sont inexactes.

Recommandation : En supposant que le module de suivi des immobilisations corporelles du système de grand livre général permet la comptabilisation des immobilisations corporelles par composants, les comptables des bureaux locaux devraient inscrire ces composants dans le système et comptabiliser l'amortissement correctement pour chacune d'entre elles.

Le siège social, qui a aussi accès au système de grand livre général et à ses modules, devrait vérifier si l'amortissement est calculé correctement pour tous les bureaux locaux.

Trottinettes faciles à voler

Faiblesse : Des gens volent des trottinettes après avoir enlevé les dispositifs GPS.

Incidence : Ces vols entraînent des coûts supplémentaires parce qu'il faut remplacer les trottinettes, en plus de réduire les produits des activités ordinaires générés puisqu'il y a moins de trottinettes disponibles pour la location (comme l'indiquent les commentaires des utilisateurs dans la boutique des applis).

Recommandation : Pour réduire les risques de vol et les coûts liés au remplacement des trottinettes, il faudrait poser les dispositifs GPS de manière qu'ils soient plus difficiles à retirer ou installer un mécanisme de verrouillage des roues sur les trottinettes, comme sur les vélos.

Commandes non centralisées

Faiblesse : Chacun des bureaux locaux commande ses propres vélos et trottinettes.

Incidence : Il est possible que certains vélos et certaines trottinettes ne respectent pas les caractéristiques techniques, ce qui pourrait donner lieu à des préoccupations relatives à la sécurité et entraîner des pertes pour la société. De plus, cette année, le bureau de Toronto a subi des pertes de change qui auraient pu être évitées grâce à une stratégie de couverture ou à l'utilisation de fournisseurs présélectionnés.

Recommandation : Amped devrait centraliser les achats. Elle pourrait ainsi optimiser les décisions d'achat et s'assurer d'obtenir les bons types de vélos et de trottinettes.

Ce changement simplifierait aussi les processus comptables en facilitant l'appariement des commandes, des bordereaux de réception et des factures, ce qui aurait pour effet d'améliorer l'exactitude des dettes fournisseurs et des paiements aux fournisseurs. L'inscription des immobilisations corporelles dans le module du système de grand livre général serait aussi centralisée, et les unités pourraient être réattribuées lorsque la demande dans une ville est moins forte.

Non-respect des caractéristiques techniques

Faiblesse : Amped suggère des caractéristiques techniques, mais personne ne vérifie si les unités commandées respectent ces caractéristiques.

Incidence : Amped pourrait acheter et déployer des unités de qualité inférieure. Il pourrait donc y avoir des préoccupations relatives à la sécurité, c'est-à-dire que des utilisateurs pourraient se blesser et poursuivre Amped.

Des utilisateurs ont indiqué que leur trottinette était tombée en panne en plein déplacement ou que la batterie de leur trottinette était à plat. Ces problèmes pourraient être causés par l'achat de vélos et de trottinettes de qualité inférieure et pourraient avoir un effet négatif sur la réputation et sur les produits des activités ordinaires d'Amped.

Recommandation : Lorsque les unités sont reçues à l'entrepôt du siège social, elles devraient être inspectées pour vérifier si elles respectent les caractéristiques techniques. La centralisation des achats ou l'utilisation d'une liste de modèles et de fournisseurs préapprouvés aiderait aussi à réduire ce risque.

Expédition des vélos entre les bureaux

Faiblesse : Des vélos ont été expédiés au mauvais bureau local par l'entrepôt de Vancouver.

Incidence : Les bureaux locaux ne reçoivent pas les vélos à temps, ce qui fait perdre à Amped des produits. De plus, les frais d'expédition augmentent, puisqu'il faut déplacer les vélos d'un bureau à l'autre.

Recommandation : Le personnel de l'entrepôt devrait valider les renseignements de la commande reçue en se reportant au courriel initial envoyé par le bureau local. Il devrait aussi confirmer la ville où les unités doivent être envoyées avant de les expédier.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation 2 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser quelques-unes des faiblesses des processus relatifs aux immobilisations corporelles.

Compétent – Le candidat analyse quelques-unes des faiblesses des processus relatifs aux immobilisations corporelles.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs des faiblesses des processus relatifs aux immobilisations corporelles et formule des recommandations valables.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue et profondeur)

Le candidat analyse la rentabilité du projet d'exploitation dans des lieux touristiques.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA

3.5.2 Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité (modules communs – niveau A)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

Projet d'exploitation dans les villes touristiques

Pour commencer, il faut calculer la marge sur coûts variables des vélos dans une ville touristique. Même si le projet pilote a duré six mois, il semble raisonnable de projeter les résultats sur un an puisque les vélos ont été utilisés en été comme en hiver.

Produits annuels par vélo

Produits moyens par déplacement	2,50 \$
Nombre moyen de déplacements	9 par jour d'exploitation
Total des produits par vélo, par jour	22,50 \$ (9 × 2,50 \$)
Nombre de jours d'exploitation	328,5 (365 × 90 %)
Total des produits annuels par vélo	7 391,25 \$ (328,5 × 22,50 \$)

Coûts annuels par vélo

Les coûts des immobilisations sont non pertinents puisque les vélos existent déjà et seraient simplement déplacés.

Pièces de remplacement	100 \$ (50 \$ × 2 périodes)
Coûts de redistribution	200 \$
Total des coûts annuels par vélo	300 \$

Coûts fixes

Réparation et entretien : Un préposé à l'entretien est payé 45 000 \$ par année dans la ville touristique, alors qu'il faudrait le payer 75 000 \$ en zone urbaine. Il y a donc des économies différentielles de 30 000 \$ associées au déplacement des vélos.

Coût de renonciation : Les produits auxquels Amped renonce en n'exploitant pas les vélos en zone urbaine sont de 600 000 \$. Par conséquent, le total des coûts fixes liés au déplacement des vélos serait de 570 000 \$ par année (600 000 \$ – 30 000 \$).

Je n'ai pas inclus la quote-part des coûts imputés du siège social puisqu'ils ne sont pas directement attribuables. Les impôts ne sont pas pris en compte puisqu'ils n'ont aucune incidence sur la décision.

Marge sur coûts variables annuelle

$(7\,391,25 \$ - 300 \$) \text{ par vélo} = 7\,091,25 \$ \times 100 \text{ vélos} = 709\,125 \$$

Comme les coûts fixes nets sont de 570 000 \$, déplacer 100 vélos générerait une hausse annuelle du bénéfice net de 139 125 \$.

Ce choix serait donc une bonne option pour la société. Il faut toutefois aussi tenir compte de certains facteurs qualitatifs dans cette analyse :

- Les coûts de réparation et d'entretien sont des coûts fixes par paliers. Si, par exemple, Amped déplaçait 150 vélos vers la ville touristique, elle ne réaliserait plus d'économies et engagerait plutôt des coûts supplémentaires de 45 000 \$.
- Selon les commentaires reçus, les utilisateurs veulent plus de vélos ou en veulent dans plus d'endroits, ce qui signifie qu'il y a des possibilités d'expansion tant sur le plan du nombre de vélos que du nombre d'endroits. Il pourrait s'agir d'une manière d'augmenter le bénéfice global.
- Les vélos sont une source de produits pendant plusieurs saisons, comme l'illustre leur utilisation pendant les six mois du projet pilote. Toutefois, puisque le projet pilote n'a duré

que six mois, le caractère saisonnier pourrait être plus problématique qu'il semble l'être. De plus, la nouveauté du service pourrait avoir influé sur le nombre moyen de déplacements.

- Ces hypothèses n'ont été testées qu'à un seul endroit et pour une courte période. Même s'il y a de l'intérêt relativement au déploiement de vélos dans d'autres villes touristiques, Amped pourrait ne pas obtenir les mêmes résultats positifs ailleurs.
- Il pourrait y avoir un effet sur la mission et/ou sur la notoriété de la marque d'Amped. Jusqu'à maintenant, la société a mis l'accent sur les zones urbaines, et la transition vers les villes touristiques pourrait avoir une incidence sur la manière dont la marque est perçue (en tant qu'attrait touristique plutôt qu'en tant que solution de mobilité urbaine).
- Ce projet entraînerait un risque lié à l'expansion. Amped éprouve déjà de nombreux problèmes relativement à ses activités actuelles, comme l'illustrent l'analyse des contrôles dont il a été question précédemment et les nombreux commentaires négatifs laissés en ligne par les utilisateurs. L'augmentation du nombre d'endroits où le service est offert ne fera qu'amplifier ces problèmes.
- Il se peut que les coûts des immobilisations ne soient pas les mêmes pour les zones urbaines et les villes touristiques. Par exemple, la durée d'utilité des transmissions des vélos est basée sur le nombre de kilomètres parcourus, et les déplacements dans les villes touristiques pourraient être plus longs ou plus courts que dans les zones urbaines. Il faudrait obtenir des données plus détaillées sur l'utilisation des vélos afin de confirmer les hypothèses utilisées.
- Cette analyse suppose que les vélos seront déplacés des grandes villes vers les villes touristiques. Puisque les deux options semblent rentables, Amped pourrait songer à acheter de nouveaux vélos qu'elle déploierait dans les villes touristiques au lieu d'y déplacer des vélos qui sont rentables ailleurs.

D'après l'analyse qui précède, j'estime qu'il est possible d'aller de l'avant avec cette occasion d'affaires.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 3 (Comptabilité de gestion), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la rentabilité du projet d'exploitation dans les villes touristiques.

Compétent – Le candidat analyse la rentabilité du projet d'exploitation dans les villes touristiques.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur la rentabilité du projet d'exploitation dans les villes touristiques et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation 4 (Étendue)

Le candidat propose des mesures de performance permettant de vérifier si les résultats d'exploitation d'Amped cadrent avec ses objectifs stratégiques.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA

2.3.1 Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité (modules communs – niveau B)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.2.1 Utiliser ses connaissances existantes de manières nouvelles ou différentes

5.2.2 Utiliser la méthode du remue-méninges ou d'autres techniques pour trouver des idées

5.3.1 Contribuer à l'identification des possibilités d'amélioration des processus, des produits et des services liés à ses fonctions professionnelles

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Transport efficace

Le temps qu'il faut à un utilisateur pour se rendre d'un point à un autre et le coût relatif de l'utilisation du produit d'Amped par rapport à d'autres moyens de transport seraient de bons indicateurs pour évaluer l'efficacité.

- Temps : Amped peut comparer le temps des déplacements en trottinette ou en vélo au temps qu'un déplacement comparable prend à pied, en voiture ou en transport en commun.
- Coût : Amped peut comparer le coût d'un déplacement en trottinette ou en vélo au coût d'un déplacement en transport en commun ou du coût moyen d'un déplacement en voiture.
- Temps de disponibilité : Amped peut mesurer la disponibilité des trottinettes et des vélos pour les utilisateurs en mesurant le nombre d'heures pendant lesquelles chaque trottinette/vélo est disponible (c'est-à-dire pendant lesquelles les trottinettes/vélos ne sont pas utilisés par quelqu'un d'autre et ne sont pas brisés), et en établissant une moyenne. La société pourrait aussi établir cette mesure de l'accessibilité des trottinettes et des vélos sur une base géographique (p. ex., par quartier).

Transport sécuritaire

Amped peut consigner le nombre d'accidents signalés dans l'application et les classer selon que l'utilisateur a été blessé ou non. Amped peut ensuite faire le suivi de ces mesures d'une période à l'autre ou comparer ses résultats à ceux de sociétés comparables ou à des données publiques.

Réduction des déchets

Amped peut mesurer sa production actuelle de déchets (au siège social, à l'entrepôt et aux bureaux locaux) en tonnes. Amped peut ensuite se fixer des objectifs de réduction chiffrés et fournir de l'information sur ses progrès.

Des mesures semblables peuvent être adoptées pour les trottinettes vandalisées ou endommagées (comme en raison du mouvement #scooterfail).

Pour s'assurer de continuer à faire une priorité de la réduction des déchets, Amped peut aussi mesurer le nombre d'initiatives en lien avec cette question.

Réduction de la consommation d'énergie

Amped peut calculer sa consommation nette d'énergie (comme le nombre de kilowattheures d'électricité) par bureau et par unité pour une période donnée (p. ex., un mois). Elle peut ensuite établir des objectifs de réduction de la consommation et fournir de l'information sur ses progrès.

Pour s'assurer de continuer de donner priorité à la réduction de la consommation d'énergie, Amped peut aussi quantifier le nombre d'initiatives prises dans l'entreprise en lien avec cette question.

Gestion efficace de la chaîne logistique

Amped peut faire réaliser un audit de sa chaîne logistique par des experts, et se servir d'une notation de type « échec/réussite » ou faire le suivi du nombre de constatations pour mesurer sa performance. Amped pourrait ensuite effectuer le suivi des progrès réalisés par rapport aux éléments constatés lors de l'audit.

Amped peut aussi mesurer le nombre total de kilomètres parcourus par les biens expédiés par ses fournisseurs, ce qui pourrait aussi l'aider à mesurer l'efficacité énergétique.

Différenciation par l'innovation

Amped peut faire le suivi des idées générées à l'interne et des idées reçues de l'externe, c'est-à-dire dans les commentaires des utilisateurs de l'application, pour apporter des innovations sur le plan des produits et des processus. Amped peut compter le nombre total d'idées, de même que le nombre d'idées qui ont été mises en application par la société.

Différenciation par l'offre de produits uniques

Amped peut comparer le nombre de produits qu'elle offre à celui de ses concurrents. Elle pourra ensuite déterminer les produits qui sont la norme dans le secteur et ceux qui sont uniques, comme les vélos électriques.

Croissance

La croissance peut être mesurée en fonction de ce qui suit :

- le nombre net de vélos et de trottinettes ajoutés dans une période;
- la variation des produits des activités ordinaires dans une période;
- l'augmentation du nombre de déplacements, du nombre de nouveaux utilisateurs, de la durée des déplacements et du nombre d'endroits où le service est offert.

Rendements stables pour les actionnaires

Les rendements peuvent être mesurés au moyen de ratios standards comme le rendement du capital investi, le total des dividendes versés aux actionnaires et l'augmentation de la valeur de la société d'une période à l'autre.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4 (Stratégie et gouvernance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de proposer quelques mesures qui permettront de faire le suivi de la performance d'Amped.

Compétent – Le candidat propose quelques mesures qui permettront de faire le suivi de la performance d'Amped.

Compétent avec distinction – Le candidat propose plusieurs mesures qui permettront de faire le suivi de la performance d'Amped.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat traite de l'évaluation du risque d'audit et des considérations propres à un audit initial pour l'audit de l'exercice 2021.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA

4.3.5 Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir (modules communs – niveau B)

4.3.6 Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives (modules communs – niveau B)

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

2.2.1 Participer à l'identification et à la surveillance des risques dans ses champs de responsabilité

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

7.1.1 Adapter le contenu et le ton de son message pour répondre aux besoins du public visé dans ses champs de responsabilité

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

Évaluation des risques

Les facteurs suivants font augmenter le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers :

- C'est la première fois qu'Amped fait réaliser un audit, ce qui fait augmenter le risque que les soldes d'ouverture comportent des anomalies significatives, puisque ces chiffres n'ont jamais été examinés.
- La société verse une prime aux membres de la direction basée sur un pourcentage des produits des activités ordinaires. Cela fait augmenter le risque d'anomalies significatives étant donné que la direction pourrait être portée à choisir des méthodes comptables et/ou à comptabiliser les transactions de façon à accroître les produits des activités ordinaires, possiblement en contournant les contrôles.
- Amped songe à obtenir du financement supplémentaire. Cette situation fait augmenter le risque d'anomalies significatives puisque, pour obtenir ce financement, la direction pourrait être tentée de manipuler les résultats financiers d'Amped afin de donner l'apparence que sa performance est meilleure qu'elle ne l'est. Les membres de la direction pourraient aussi être incités à surévaluer les immobilisations corporelles, puisqu'il s'agit des plus importants actifs que la société pourrait affecter en garantie de ce financement.
- Les actionnaires ne participent pas à la gestion de la société (actionnaires silencieux). Il y a donc un risque d'anomalies significatives, puisque les actionnaires se fient peut-être indûment à la direction.

Il y a également des risques d'anomalies significatives au niveau des assertions :

- Amped a réalisé plusieurs nouvelles opérations complexes en 2021, y compris le changement des estimations comptables relativement à la durée d'utilité et à l'amortissement des immobilisations corporelles, la correction d'une erreur relative à la comptabilisation des immobilisations corporelles par composants, la décomptabilisation des trotinettes volées et les achats en monnaie étrangère. Tout cela fait augmenter les risques d'anomalies significatives au niveau des assertions en ce qui a trait aux immobilisations corporelles, à l'amortissement, aux résultats non distribués, aux soldes des dettes fournisseurs et aux pertes de change puisque l'équipe de la comptabilité pourrait ne pas être habituée à comptabiliser des opérations aussi complexes.
- Des déficiences du contrôle ont été relevées relativement aux immobilisations corporelles (voir plus haut dans le rapport). Ces déficiences du contrôle ne permettent pas de prévenir ou de

détecter les risques d'anomalies significatives résultant de fraudes ou d'erreurs en ce qui a trait aux immobilisations corporelles et aux soldes des dettes fournisseurs, comme le paiement de vélos et de trottinettes qui n'ont jamais été reçus ou qui ont été facturés incorrectement. Des erreurs avérées ont été relevées, comme je l'ai mentionné précédemment.

D'après les facteurs examinés ci-dessus, le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers est élevé.

Considérations propres à un audit initial

Soldes d'ouverture

En plus d'auditer les soldes de clôture, l'auditeur devra effectuer des travaux sur les soldes d'ouverture parce que beaucoup des montants présentés dans les états financiers dépendent à la fois des soldes d'ouverture et des soldes de clôture des comptes de l'état de la situation financière (comme les immobilisations corporelles). Il sera facile de vérifier le solde d'ouverture de certains comptes (comme la trésorerie, puisqu'il est possible d'obtenir des confirmations bancaires relativement au solde à la date de l'état de la situation financière d'ouverture), mais certains soldes seront plus difficiles à auditer. Par exemple, les stocks sont habituellement l'un des comptes plus problématiques sur ce plan, en raison du volume de transactions pendant l'exercice et du fait que l'auditeur n'était pas présent pour le dénombrement des stocks au début de l'exercice. Toutefois, dans le cas d'Amped, les stocks ne représentent probablement pas un solde significatif, puisqu'ils sont uniquement constitués de fournitures de bureau et, peut-être, de pièces de rechange d'importance mineure pour l'entretien des vélos et des trottinettes. Les immobilisations corporelles seront aussi probablement difficiles à vérifier, puisqu'il semble que le suivi des sorties d'actifs manque d'exactitude, et que les chiffres des fichiers Excel utilisés par chaque bureau pour consigner les immobilisations corporelles ne sont pas comparés aux résultats du dénombrement des vélos et des scooters. Par conséquent, l'auditeur pourrait avoir de la difficulté à reconstituer le solde d'ouverture. Il pourrait aussi être difficile de vérifier le solde d'ouverture des comptes fournisseurs en raison des faiblesses du système d'achats et du fait que les factures des fournisseurs sont conservées à chacun des bureaux plutôt qu'au siège social.

Si l'auditeur est incapable d'obtenir des éléments probants suffisants relativement à certains soldes d'ouverture, il pourrait exprimer une opinion d'audit modifiée, qui pourrait prendre la forme d'une opinion avec réserve (si les éventuelles anomalies avaient une incidence significative, mais non généralisée) ou d'une impossibilité d'exprimer une opinion (si les éventuelles anomalies avaient une incidence significative et généralisée).

Chiffres comparatifs

L'auditeur devra voir avec la direction d'Amped si la société veut qu'il audite les chiffres de l'exercice considéré et ceux de l'exercice comparatif. Étant donné que l'audit est uniquement réalisé en vue d'obtenir du financement à l'avenir, la direction pourrait décider qu'il n'est pas nécessaire de faire auditer les chiffres comparatifs, auquel cas les états financiers devront indiquer que ces chiffres n'ont pas été audités. De plus, selon la NCA 710, *Informations comparatives — chiffres correspondants et états financiers comparatifs*, l'auditeur doit indiquer, dans un paragraphe sur d'autres points dans son rapport, que les chiffres comparatifs n'ont pas été audités. Si Amped souhaite que les chiffres comparatifs soient audités, des travaux d'audit supplémentaires devront être réalisés, puisque l'auditeur aura aussi à auditer les chiffres de

l'exercice précédent. Même si cela ne représente pas beaucoup de travail supplémentaire dans le cas de l'audit de l'état de la situation financière (puisque l'auditeur doit déjà auditer les soldes d'ouverture), il y aurait une charge de travail supplémentaire pour ce qui est de l'audit de l'état des résultats et du tableau des flux de trésorerie.

Compréhension des activités de l'entité et des contrôles internes

Dans le cadre de l'audit, l'auditeur doit acquérir une compréhension des activités d'Amped ainsi que de la conception et de la mise en œuvre des contrôles pertinents pour l'audit, particulièrement en ce qui a trait à la préparation des états financiers. Si l'auditeur juge que les contrôles internes sont efficaces, il pourrait être en mesure de réduire le volume des travaux de corroboration requis. L'auditeur doit consigner sa compréhension de l'entité et de ses contrôles, et, en se fondant sur cette compréhension, identifier les risques d'anomalies significatives résultant de fraudes ou d'erreurs.

Identifier et évaluer les risques d'anomalies significatives, et répondre à ces risques

L'auditeur doit aussi mettre en œuvre d'autres procédures d'évaluation des risques (comme l'examen analytique préliminaire) afin d'identifier et d'évaluer les risques (traités précédemment) et concevoir des tests d'audit adaptés à ces risques. En outre, l'auditeur doit obligatoirement mettre en œuvre certains tests pour répondre au risque de contournement des contrôles par la direction, comme les tests sur les écritures de journal et la revue rétrospective des estimations.

Indépendance et acceptation de la relation client

L'auditeur devra évaluer son indépendance. Par exemple, puisque j'ai formulé des recommandations de nature opérationnelle et comptable, il ne serait pas approprié que j'effectue la mission. L'auditeur devra aussi mettre en œuvre des procédures d'acceptation de la relation client pour s'assurer qu'il est en mesure de réaliser la mission.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

Compétence minimale – Le candidat ne satisfait pas à la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de traiter du risque d'audit ou des considérations propres à un audit initial.

Compétent – Le candidat traite du risque d'audit et des considérations propres à un audit initial.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de façon approfondie du risque d'audit et des considérations propres à un audit initial.

ANNEXE E

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3
(TOUS LES CANDIDATS)**

**CRITÈRE DE PROFONDEUR – NIVEAU 2
(ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3)**

Information financière

		NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE1	Participation dans LOB	1 %	11 %	23 %	61 %	4 %	65 %
OE2	Redevances du franchisage	2 %	7 %	21 %	68 %	2 %	70 %
OE3	Vente et cession-bail	3 %	11 %	46 %	38 %	2 %	40 %
OE4	Opération non-monétaire	2 %	6 %	37 %	54 %	1 %	55 %
Jour 3 – Q2 HSE							
OE6	Provision pour poursuite et rapport de gestion	2 %	17 %	48 %	30 %	3 %	33 %
Jour 3 – Q3 Amped							
OE1	Immobilisations corporelles	5 %	24 %	38 %	30 %	3 %	33 %

Comptabilité de gestion

		NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE5	Analyse du seuil de rentabilité	4 %	8 %	21 %	62 %	5 %	67 %
OE6	Plan d'exploitation	7 %	12 %	26 %	51 %	4 %	55 %
Jour 3 – Q1 FenceCo							
OE1	Nouveau modèle de génération de produits – analyse quantitative	1 %	9 %	24 %	56 %	10 %	66 %
OE2	Nouveau modèle de génération de produits – analyse qualitative	1 %	18 %	34 %	43 %	4 %	47 %
Jour 3 – Q2 HSE							
OE1	Nouveau calcul – accord de médiation	2 %	15 %	38 %	41 %	4 %	45 %
Jour 3 – Q3 Amped							
OE3	Projet dans les villes touristiques	3 %	9 %	35 %	45 %	8 %	53 %

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3
(ÉPREUVE DU JOUR 2)**

Audit et certification		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Risques	6125	1 %	12 %	20 %	64 %	3 %	67 %
OE8	Stratégie et seuil de signification	6125	0 %	11 %	48 %	39 %	2 %	41 %
OE9	Procédures – questions comptables	6125	2 %	35 %	21 %	39 %	3 %	42 %
OE10	Procédures – récapitulatif des salaires	6125	2 %	21 %	24 %	49 %	4 %	53 %
OE11	Rapports possibles et procédures	6125	1 %	36 %	32 %	28 %	3 %	31 %
OE12	Contrôles – caisses en libre-service	6125	0%	14%	19%	62%	5%	67%
OE13	Document d'information pour les franchisés	6125	4%	37%	21%	35%	3%	38%

Finance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Propositions de financement	429	1 %	9 %	24 %	59 %	7 %	66 %
OE8	VAN de la nouvelle gamme de produits	429	1 %	3 %	15 %	62 %	19 %	81 %
OE9	CMPC	429	2 %	6 %	43 %	40 %	9 %	49 %
OE10	Couverture de change pour l'achat de matériel	429	3 %	19 %	31 %	43 %	4 %	47 %
OE11	Placements	429	4 %	12 %	45 %	38 %	1 %	39 %
OE12	Santé financière d'un franchisé	429	3 %	20 %	43 %	31 %	3 %	34 %
OE13	Proposition de Logistics	429	10 %	25 %	35 %	29 %	1 %	30 %

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3
(ÉPREUVE DU JOUR 2)**

Gestion de la performance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Analyse FFPM	1213	0 %	3 %	15 %	75 %	7 %	82 %
OE8	Mission et vision	1213	1 %	8 %	45 %	44 %	2 %	46 %
OE9	Projet de livraison de plats fraîchement cuisinés	1213	0 %	4 %	36 %	58 %	2 %	60 %
OE10	Analyse des services	1213	2 %	7 %	39 %	50 %	2 %	52 %
OE11	Performance des gérants	1213	4 %	16 %	28 %	50 %	2 %	52 %
OE12	Contrat d'approvisionnement proposé	1213	6 %	17 %	45 %	30 %	2 %	32 %
OE13	Programme de fidélisation	1213	5 %	11 %	50 %	34 %	0 %	34 %

Fiscalité		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	DPA et autres questions liées aux immobilisations	365	1 %	15 %	34 %	32 %	18 %	50 %
OE8	Calcul du revenu imposable – analyse quantitative	365	1 %	1 %	29 %	61 %	8 %	69 %
OE9	Revenu imposable – analyse qualitative	365	3 %	9 %	31 %	46 %	11 %	57 %
OE10	Impôts à payer, IMRTD, CDC	365	2 %	12 %	32 %	38 %	16 %	54 %
OE11	Intérêts et pénalités, système de conformité	365	4 %	21 %	27 %	45 %	3 %	48 %
OE12	Avantages des actionnaires et aux employés	365	4 %	7 %	29 %	47 %	13 %	60 %
OE13	Déclaration de TPS/TVH	365	7 %	11 %	21 %	54 %	7 %	61 %

**CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4
(PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)**

Information financière		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+ CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE1	Participation dans LOB	1 %	11 %	23 %	61 %	4 %	88 %
OE2	Redevances du franchisage	2 %	7 %	21 %	68 %	2 %	91 %
OE3	Vente et cession-bail	3 %	11 %	46 %	38 %	2 %	86 %
OE4	Opération non-monétaire	2 %	6 %	37 %	54 %	1 %	92 %
Jour 3 – Q2 HSE							
OE6	Provision pour poursuite et rapport de gestion	2 %	17 %	48 %	30 %	3 %	81 %
Jour 3 – Q3 Amped							
OE1	Immobilisations corporelles	5 %	24 %	38 %	30 %	3 %	71 %

Comptabilité de gestion		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+ CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE5	Analyse du seuil de rentabilité	4 %	8 %	21 %	62 %	5 %	88 %
OE6	Plan d'exploitation	7 %	12 %	26 %	51 %	4 %	81 %
Jour 3 – Q1 FenceCo							
OE1	Nouveau modèle de génération de produits – analyse quantitative	1 %	9 %	24 %	56 %	10 %	90 %
OE2	Nouveau modèle de génération de produits – analyse qualitative	1 %	18 %	34 %	43 %	4 %	81 %
Jour 3 – Q2 HSE							
OE1	Nouveau calcul – accord de médiation	2%	15%	38%	41%	4%	83%
Jour 3 – Q3 Amped							
OE3	Projet dans les villes touristiques	3 %	9 %	35 %	45 %	8 %	88 %

**CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4
(PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)**

Stratégie et gouvernance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+C D
Jour 3 Q1- OE7	Expansion aux É.-U.	1 %	8 %	28 %	59 %	4 %	91 %
Jour 3 Q2- OE5	Processus d'appel d'offres	3 %	11 %	35 %	47 %	4 %	86 %
Jour 3 Q3- OE4	Mesures de performance	3 %	23 %	36 %	33 %	6 %	75 %

Audit et certification		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+C D
Jour 3 Q2- OE3	Procédures – remboursement	3 %	6 %	21 %	62 %	8 %	91 %
Jour 3 Q3- OE2	Contrôles – immobilisations corporelles	1 %	8 %	27 %	54 %	10 %	91 %
Jour 3 Q3- OE5	Risque d'audit et considérations propres à un audit initial	1 %	10 %	40 %	39 %	9 %	88 %

Finance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+C D
Jour 3 Q1- OE3	Évaluation d'entreprise	0 %	12 %	24 %	59 %	5 %	88 %
Jour 3 Q1- OE5	Types de placements personnels envisagés (analyse financière)	3 %	15 %	24 %	44 %	14 %	82 %
Jour 3 Q2- OE2	Options de financement à court terme	1 %	16 %	49 %	30 %	4 %	83 %

Fiscalité		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+C D
Jour 3 Q1- OE4	Impôts à payer sur la vente d'une entreprise	3 %	33 %	31 %	23 %	10 %	64 %
Jour 3 Q1- OE6	Types de placements envisagés (analyse fiscale)	5 %	23 %	42 %	25 %	5 %	72 %
Jour 3 Q2- OE4	Avantages sociaux	1 %	9 %	31 %	50 %	9 %	90 %

ANNEXE F

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVE DU JOUR 2

Épreuve / étude de cas : Jour 2 (FFTY) – Étude de cas avec choix de rôle –
TRAVAIL À FAIRE PAR TOUS

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : De facile à moyen

Domaines de la Grille de compétences : Information financière (4)
Comptabilité de gestion (2)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) COMMUNES à tous les rôles**OE n° 1 (Participation dans LOB) (Information financière)**

Les candidats devaient examiner le traitement comptable de la participation dans LOB. L'information sur la participation de FFTY et sa comptabilisation antérieure était fournie dans l'extrait de la réunion du comité de gestion, à l'Annexe III (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient évaluer s'il existait des indications que FFTY exerçait une influence notable sur LOB, tenir compte du choix de méthodes comptables offert par le chapitre 3051, « Placements » des NCECF, et formuler une conclusion quant à la méthode qui répondait le mieux aux besoins de FFTY, selon l'incidence de cette méthode (comptabilisation à la valeur d'acquisition ou comptabilisation à la valeur de consolidation).

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La majorité des candidats ont analysé la notion d'influence notable avec une profondeur satisfaisante. Ils ont en général étayé leur analyse au moyen de données de l'étude de cas, généralement le pourcentage de participation de FFTY et son siège au Conseil de LOB. La plupart des candidats ont relevé les choix de méthodes comptables qui s'offraient à FFTY et ont bien expliqué l'incidence d'au moins un de ces choix. Les candidats ont eu plus tendance à analyser avec une profondeur satisfaisante la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation que la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition. Ils ont expliqué que le placement devrait être comptabilisé selon la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition, en ajoutant la quote-part de FFTY dans le bénéfice de LOB et en déduisant les dividendes reçus. Très peu de candidats ont relevé que le pourcentage de dividendes négocié était une donnée pertinente de l'étude de cas pour étayer leur analyse de l'influence notable.

Les candidats forts ont intégré d'autres données de l'étude de cas dans leur analyse de l'influence notable, comme les opérations intersociétés significatives, et ont analysé la question du siège au Conseil dans le contexte plus large du nombre total de membres du Conseil. De plus, ils ont été plus portés à analyser correctement l'incidence du choix de la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition et du choix de la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation. Ils ont souvent lié le choix à l'objectif de FFTY de maximiser son bénéfice net, et ont donc conclu que la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation était la plus appropriée, car elle entraînerait de plus grands produits financiers dans l'exercice en cours.

Les candidats faibles ont utilisé moins de données de l'étude de cas pour étayer leur analyse et se sont souvent contentés de conclure qu'il n'y avait pas d'influence notable parce que FFTY détenait 18 % des actions. Ils ont souvent confondu la notion d'influence notable et celle de contrôle, et sont arrivés erronément à la conclusion que la consolidation était un choix acceptable. D'autres ont eu de la difficulté à comprendre l'incidence des différents choix, et ont décrit incorrectement les écritures à passer pour comptabiliser le placement initial, les dividendes et le bénéfice ultérieur. Certains candidats faibles ont laissé entendre, à tort, que la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition était le seul choix possible pour FFTY, ou ont conclu qu'en raison des dividendes, il y aurait une plus grande incidence sur le bénéfice net de FFTY selon cette méthode, omettant de relever l'inclusion de la quote-part du bénéfice net de LOB dans le bénéfice de FFTY selon la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation. D'autres ont confondu les deux choix, ont apporté des ajustements inutiles, comme des écritures intersociétés concernant l'achat de pain par FFTY à LOB, ou ont simplement indiqué un choix sans fournir d'explications.

OE n° 2 (Comptabilisation des produits) (Information financière)

On demandait aux candidats d'évaluer la comptabilisation des produits tirés de deux nouveaux franchisés. Des informations sur ces deux franchisés et leurs contrats étaient présentés à l'Annexe IV (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient utiliser les indications du *Manuel* pour analyser les différentes sources de produits tirés des franchises et formuler une conclusion appropriée. Très peu de candidats ont utilisé les indications de la NOC-2, « Redevances de franchisage » pour leur analyse; ils ont plutôt appliqué celles du chapitre 3400, « Produits » des NCECF. Toutes deux étaient acceptables, car elles permettaient aux candidats d'analyser de façon appropriée l'exécution, le recouvrement et la mesure des trois sources de produits.

Cette OE commune est celle où les candidats ont obtenu les meilleurs résultats. La majorité des candidats ont utilisé le chapitre 3400 des NCECF pour analyser au moins deux des trois sources de produits de manière suffisamment approfondie. Pour étayer leur analyse, ils ont généralement centré leur analyse sur l'aspect exécution de chaque source et ont utilisé les données de l'étude de cas, dont le moment de la prestation des services auxquels donne droit la redevance initiale. En général, les candidats ont analysé les redevances initiales et les redevances optionnelles, indiqué que les redevances initiales avaient été comptabilisées correctement et calculé un ajustement approprié à faire pour reporter une portion des redevances optionnelles. Ils ont généralement consacré moins de temps à l'analyse des redevances périodiques et ont souvent simplement conclu que les produits tirés de ces redevances avaient été comptabilisés adéquatement.

En général, les candidats forts ont analysé en profondeur les trois sources de produits. Pour ce faire, ils ont souvent utilisé les trois critères principaux du chapitre 3400 des NCECF, soit le recouvrement, la mesure et l'exécution, comme fils conducteurs de leur analyse. Ils ont généralement utilisé des données supplémentaires de l'étude de cas pour étayer leur analyse. Ils ont, par exemple, indiqué que le droit d'utilisation continue de la marque FFTY montrait que le critère d'exécution était rempli concernant les redevances, et ont formulé une conclusion générale liant leurs constatations à l'objectif de FFTY de maximiser son bénéfice net.

Les candidats faibles ont été moins portés à analyser les sources de produits en profondeur et ont été nombreux à formuler une conclusion non étayée quant au traitement approprié de chaque source. D'autres ont centré leur analyse sur les critères de recouvrement et de mesure décrits au chapitre 3400 des NCECF, de sorte qu'ils ont manqué l'aspect essentiel de l'analyse : déterminer si le critère relatif à l'exécution était rempli. Ils ont été plus susceptibles de conclure que, puisque le contrat n'était pas remboursable, il fallait comptabiliser des produits pour les droits initiaux. Certains candidats ayant moins bien réussi ont semblé confondre le chapitre 3400 des NCECF et IFRS 15, et ont analysé les conditions d'identification du contrat énoncées dans IFRS 15, ce qui n'apportait aucune valeur dans le contexte des données de l'étude de cas.

OE n° 3 (Cession-bail) (Information financière)

Les candidats devaient évaluer le traitement comptable de l'opération de cession-bail. Les informations sur la cession-bail du terrain et du bâtiment se trouvaient dans l'extrait de la réunion du comité de gestion de l'Annexe III (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire une analyse suffisamment approfondie pour déterminer si le bail devait être classé comme un contrat de location-acquisition ou comme un contrat de location-exploitation et, selon le type de contrat, indiquer les ajustements comptables pertinents pour l'opération de cession-bail.

Cette OE commune est celle où les candidats ont eu le plus de difficulté. Les informations concernant le type de contrat de location étaient relativement faciles à trouver et à interpréter. La plupart des candidats les ont bien interprétées, ont en général énuméré les trois conditions énoncées dans le chapitre 3065 des NCECF, « Contrats de location », et ont formulé une conclusion appropriée. Ils ont donc été en mesure de faire une analyse suffisamment approfondie du type de contrat de location et de déterminer s'il s'agissait d'un contrat de location-acquisition ou d'un contrat de location-exploitation. Toutefois, de nombreux candidats se sont arrêtés là dans leur analyse et n'ont pas compris qu'ils devaient l'approfondir pour traiter de l'aspect relatif à la cession-bail. Ceux qui ont approfondi l'analyse ont en général eu de la difficulté à démontrer leur compréhension de la comptabilisation des contrats de location. Ils ont souvent conclu qu'ils manquaient d'informations pour calculer la charge d'intérêts (or, ils auraient pu utiliser les taux d'intérêt acceptables fournis dans l'étude de cas ou expliquer le calcul requis). De nombreux candidats n'ont pas analysé le traitement du gain résultant de la vente, même s'il s'agissait d'un montant important. Très peu de candidats ont analysé la question de savoir si le terrain et le bâtiment devaient être séparés aux fins du classement de l'actif loué.

Les candidats forts ont d'abord identifié le type de contrat de location, puis ont analysé les ajustements comptables subséquents requis. En général, leur analyse a porté sur la reprise du gain comptabilisé antérieurement; ils ont souligné que ce gain devait être reporté et amorti sur la durée du bail. Certains candidats forts ont également analysé d'autres aspects de la comptabilisation des contrats de location, comme le loyer, la charge d'intérêt et l'amortissement. Même si ces aspects étaient moins importants que le gain, leur analyse a contribué à montrer que ces candidats comprenaient bien la comptabilisation des contrats de location.

Les candidats faibles ont été plus susceptibles de conclure que le bail était un contrat de location-exploitation, même si les données de l'étude de cas indiquaient clairement qu'il s'agissait d'un

contrat de location-acquisition. Certains ont simplement fait des copier-coller des critères du *Manuel* sans pousser plus loin leur analyse, tandis que d'autres ont indiqué que le classement du bail comme un contrat de location-exploitation ou comme un contrat de location-acquisition était un choix de méthode comptable, ce qui démontrait une application erronée du paragraphe 63 de la norme. Les candidats faibles qui ont relevé la nécessité d'analyser le gain et la comptabilisation du contrat de location se sont souvent contentés de recalculer le gain, mais n'ont pas fourni d'analyse supplémentaire sur la façon de le comptabiliser. Bon nombre d'entre eux ont simplement répété que le contrat de location devait être amorti sur la durée du bail, mais n'ont pas expliqué comment. De nombreux candidats ont eu du mal à comprendre la notion d'intérêts et ont conclu à tort que les intérêts devaient s'ajouter à l'obligation locative.

OE n° 4 (Opération non monétaire) (Information financière)

Les candidats devaient évaluer le traitement comptable appliqué à l'échange conclu avec Design Webmasters inc. Les informations sur l'opération étaient fournies à l'Annexe III (Commune). On y indiquait aux candidats que FFTY avait échangé 290 000 \$ de plats cuisinés contre des services de conception de site Web d'une valeur estimative de 310 000 \$, et que l'opération avait été comptabilisée à la valeur des services reçus. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient utiliser les indications du chapitre 3831, « Opérations non monétaires » des NCECF, pour évaluer si l'opération présentait une substance commerciale et déterminer la valeur appropriée à laquelle comptabiliser l'opération.

Les candidats ont assez bien réussi, même s'ils devaient utiliser une norme comptable plus difficile à interpréter. La majorité des candidats ont désigné le chapitre 3831 des NCECF comme étant le chapitre approprié du *Manuel* pour évaluer l'opération, et ont conclu à juste titre que cette opération devait être comptabilisée à la valeur des biens cédés. Bien que les candidats aient rarement décrit en détail l'incidence sur les configurations des flux de trésorerie, la plupart ont mentionné que l'opération aurait une incidence sur les flux de trésorerie de FFTY. La plupart des candidats ont conclu que l'opération avait une substance commerciale et ont utilisé au moins une des données de l'étude de cas pour étayer cette conclusion. La majorité des candidats ont déterminé une valeur appropriée à laquelle comptabiliser l'opération.

Les candidats forts ont utilisé les données de l'étude de cas pour étayer leurs conclusions quant à la substance commerciale; ils ont généralement soulevé l'incidence de l'opération sur les flux de trésorerie de FFTY. Ces candidats ont décrit en quoi la configuration des flux de trésorerie du site Web de FFTY différerait de celle de la vente de plats fraîchement cuisinés, ou ont décrit l'incidence de l'opération sur l'échéancier des flux de trésorerie de FFTY. Les candidats forts ont également compris que la valeur des biens cédés serait évaluée de façon plus fiable, puisqu'il s'agissait d'une évaluation interne, et ont relevé le fait que la valeur des services de conception Web était estimative, ce qui les a amenés à conclure que le montant à comptabiliser pour l'opération devait s'élever à 290 000 \$. Ces candidats ont aussi fourni une écriture de journal pour corriger l'écriture initiale, et ont compris que ni l'ajustement ni l'opération n'auraient d'incidence sur le bénéfice net.

Dans l'ensemble, les candidats faibles ont semblé mal comprendre comment appliquer la norme (qui prévoit quatre exceptions où il faut utiliser la valeur comptable). Ils ont souvent conclu que

l'opération ne présentait aucune substance commerciale, mais ont tout de même utilisé les justes valeurs malgré les indications contraires. De nombreux candidats faibles ont semblé ignorer comment s'y prendre pour confirmer l'existence d'une substance commerciale, et ont eu du mal à utiliser les données de l'étude de cas dans le contexte de la norme. Par exemple, certains ont conclu que l'opération présentait une substance commerciale parce qu'il s'agissait d'un échange de biens contre des services, mais n'ont pas explicitement lié cette conclusion au critère de la norme. D'autres candidats faibles ont simplement indiqué que l'opération avait une substance commerciale, sans étayer davantage leur affirmation, ou ont utilisé les valeurs respectives des biens cédés et des services reçus pour étayer leur analyse, malgré le fait que ces valeurs n'étaient pas significativement différentes (environ 7 %). Ils ont été plus susceptibles d'utiliser la valeur des biens cédés comme montant de l'opération, sans utiliser le *Manuel* pour justifier l'utilisation de cette valeur, et ont souvent proposé une écriture de journal incorrecte, comme la comptabilisation de l'écart entre les deux valeurs en tant que profit. De plus, leur conclusion sur la façon de comptabiliser l'opération n'était souvent pas étayée.

OE n° 5 (Seuil de rentabilité) (Comptabilité de gestion)

Les candidats devaient déterminer le seuil de rentabilité en nombre de bouteilles vendues pour un projet de vente de vins biologiques, au sujet duquel l'Annexe V (Commune) fournissait des informations. Même si certaines données de l'étude de cas se trouvaient directement dans l'Annexe, plusieurs ajustements ou exclusions étaient nécessaires aux fins du calcul, notamment en ce qui concerne les coûts fixes par paliers liés à l'entrepôt ou l'exclusion des coûts du sondage et des frais d'administration. Le pourcentage des ventes de bouteilles de vin aux deux niveaux de prix était une donnée clé de l'étude de cas, car il permettait aux candidats de calculer la composition des ventes pour le projet et de combiner les niveaux de prix en une seule marge sur coûts variables. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir un calcul satisfaisant du seuil de rentabilité en nombre de bouteilles vendues. Pour ce faire, ils devaient intégrer différentes composantes dans leur calcul, comme la composition des ventes, les coûts variables et les coûts fixes, et exclure correctement les coûts non pertinents.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La majorité des candidats ont montré leur compréhension des fondements conceptuels de la façon de calculer le seuil de rentabilité tout en tenant compte de la composition des ventes relatives aux différents niveaux de prix des bouteilles. Ils ont tenu compte des multiples coûts dans leur analyse et ont commis peu d'erreurs conceptuelles. Cependant, de nombreux candidats ont fait d'autres types d'erreurs dans leurs calculs : par exemple, certains n'ont pas exclu tous les coûts non pertinents ou n'ont pas correctement tenu compte des coûts fixes par paliers liés à l'entrepôt.

Les candidats forts ont commis moins d'erreurs techniques dans leurs calculs. Ils ont correctement exclu les coûts du sondage et les frais administratifs de leur analyse et expliqué pourquoi de façon appropriée. Ils ont intégré les coûts fixes par paliers liés à l'entrepôt et calculé l'amortissement annuel des nouvelles étagères à acheter. Les candidats forts ont été plus portés à combiner la composition des ventes en une seule marge sur coûts variables, démontrant ainsi leur compréhension de la manière d'appliquer des moyennes pondérées dans leur analyse du seuil de rentabilité. Ils ont aussi tenu compte de la marge sur coûts variables supplémentaire issue des ventes de fromage.

Les candidats faibles ont souvent fait des erreurs de calcul et des erreurs conceptuelles dans leur analyse. Par exemple, ils ont souvent omis de tenir compte de la marge sur coûts variables supplémentaire issue des ventes de fromage, ou ont utilisé le prix pour une caisse complète plutôt que pour une bouteille pour déterminer les frais de transport et de distribution. D'autres ont eu de la difficulté à tenir compte de la composition des ventes dans leur analyse, et ont souvent formulé une conclusion qui comprenait deux seuils de rentabilité. Les candidats faibles ont été plus susceptibles, en utilisant le coût total des étagères dans leurs calculs, de laisser entendre que ces coûts seraient engagés chaque exercice, ce qui était irréaliste. Si la plupart des candidats ont correctement exclu au moins une partie des coûts non pertinents, les candidats faibles l'ont souvent fait sans explication, de sorte qu'il était difficile d'évaluer si l'exclusion était volontaire ou due à un oubli.

OE n° 6 (Plan d'exploitation) (Comptabilité de gestion)

Il était demandé aux candidats d'analyser les données d'exploitation fournies et de formuler des recommandations pour aider FFTY à améliorer son bénéfice d'exploitation. Les informations sur le plan d'exploitation de 2021 figuraient à l'Annexe VI (Commune) sous forme de différents graphiques portant sur les ventes, les marges brutes et les rejets. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les données fournies, suggérer des améliorations pour tous les problèmes relevés et présenter des recommandations pour améliorer le bénéfice d'exploitation de FFTY. Pour montrer leur compétence, les candidats pouvaient faire l'analyse d'un ensemble de constatations pour formuler leurs recommandations.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. Ils ont eu plus de facilité à analyser les données du point de vue des finances ou de l'exploitation qu'à analyser la fiabilité des données ou à formuler des recommandations. De nombreux candidats ont centré leur analyse sur les données fournies concernant les rejets qui, bien que pertinentes, ne constituaient qu'une des questions clés à analyser. D'autres candidats ont relevé le plus de problèmes possibles, mais n'ont pas abordé leurs incidences ni formulé de recommandations pour les résoudre.

Les candidats forts ont été plus portés à effectuer leur analyse selon une approche structurée et à formuler une recommandation étayée et logique pour chaque élément analysé. Ces candidats ont aussi été plus susceptibles d'analyser plusieurs des questions clés relevées dans les données, car ils ont souvent présenté leurs analyses du point de vue des trois principaux secteurs d'activité de FFTY : les aliments périssables, les aliments non périssables et les plats fraîchement cuisinés. Ils ont généralement présenté des analyses plus éclairées, car ils ont été plus enclins à tenir compte des données de plusieurs graphiques. Par exemple, certains ont expliqué que, les aliments périssables ayant les marges les plus élevées, la baisse des ventes dans ce secteur pendant l'été était préoccupante. Enfin, ces candidats ont été plus susceptibles d'analyser la fiabilité des données qui leur étaient présentées et de relever les déficiences, comme l'absence d'autres sources de données, le recours à des données internes exclusivement ou la faiblesse des contrôles relatifs au suivi des données sur les rejets.

Les candidats faibles ont été plus portés à mettre l'accent sur un seul aspect des données fournies, plus particulièrement sur les rejets. Souvent, ces candidats ont simplement reformulé ce qui figurait dans les graphiques. Par exemple, si de nombreux candidats faibles ont relevé que

les ventes de plats fraîchement cuisinés diminuaient en été, ils se sont souvent arrêtés là dans leur analyse. Ils n'ont donc pas expliqué cette diminution ni la raison pour laquelle elle pouvait être préoccupante pour FFTY, de sorte que leur réponse a manqué de profondeur. D'autres candidats faibles ont répété le même point plusieurs fois; par conséquent, l'étendue de leur analyse a été insuffisante. Certains n'ont pas formulé de recommandations concernant les tendances qu'ils ont relevées, ou ont formulé des recommandations illogiques ou irréalistes (par exemple, recommander à FFTY de vendre des aliments dont la date d'expiration est passée). En général, les candidats faibles ont été moins enclins à analyser la fiabilité des données et ont ainsi raté l'occasion de montrer davantage leurs compétences.

Épreuve / étude de cas : Jour 2 (FFTY) – Étude de cas avec choix de rôle –
CERTIFICATION

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaines de la *Grille de compétences* : Audit et certification (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) du rôle en CERTIFICATION

OE n° 7 (Évaluation des risques)

Les candidats devaient préparer le plan de l'audit de fin d'exercice de 2020. Dans le cadre de ce plan, ils devaient réaliser une évaluation des risques. Les informations utiles pour ce faire étaient disséminées dans la partie commune et la partie propre au rôle en Certification de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une évaluation raisonnable des risques, analyser plusieurs facteurs influant sur le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers, et formuler une conclusion sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble ou traiter des façons dont l'auditeur pouvait répondre aux risques relevés.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart ont présenté une analyse raisonnable des risques : ils ont traité de plusieurs facteurs de risque pertinents, en ont expliqué l'incidence sur le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers et ont formulé une conclusion sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Le plus souvent, ils ont traité des facteurs de risque suivants : le fait que Scott avait mentionné que FFTY souhaitait maximiser son bénéfice net là où c'était possible; plusieurs erreurs relevées dans les nouvelles opérations réalisées pendant l'exercice; certaines faiblesses du contrôle constatées dans l'ensemble de FFTY; et le fait que le comité de direction se réunissait régulièrement pour passer en revue les états financiers réels et prévisionnels. La majorité des candidats ont pris en compte à la fois des facteurs qui accroissaient le risque et des facteurs qui réduisaient le risque.

Les candidats forts ont analysé plusieurs facteurs dans leur évaluation des risques et ont souvent bien expliqué l'incidence de chacun de ces facteurs sur le risque d'anomalies significatives. Ils ont généralement vu que la stratégie de franchisage aurait une incidence importante sur le risque d'anomalies significatives, soit en raison des nouveaux processus mis en place, soit en raison du parti pris découlant de la volonté d'attirer de nouveaux franchisés.

Les candidats faibles n'ont généralement pas présenté une évaluation des risques adéquate : ils ont relevé un nombre insuffisant de facteurs de risque ou se sont contentés d'énumérer des facteurs de risque sans expliquer leur incidence sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Certains candidats faibles ont eu du mal à relever les risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble, axant plutôt leur analyse sur les risques au niveau des assertions. Par ailleurs, certains ont mentionné des facteurs de risque d'entreprise plutôt que de se focaliser sur les facteurs de risque au niveau des états financiers, ce qui s'est souvent traduit par une analyse peu utile.

OE n° 8 (Stratégie et seuil de signification)

Les candidats devaient préparer le plan de l'audit de fin d'exercice de 2020. Dans le cadre de ce plan, ils devaient traiter de la stratégie d'audit et du seuil de signification. Les informations utiles pour ce faire étaient disséminées dans la partie commune et la partie propre au rôle en Certification de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse raisonnable, d'une part, de la stratégie d'audit à adopter et, d'autre part, du seuil de signification à utiliser. Dans le premier cas, il fallait prendre en compte certaines des données pertinentes de l'étude de cas qui avaient une incidence sur le risque lié au contrôle et tirer une conclusion étayée quant à la nécessité d'une stratégie mixte ou corroborative dans le secteur visé. Dans le second cas, il fallait présenter une analyse adéquate des utilisateurs et de leurs besoins, choisir un élément de référence approprié et le pourcentage approprié à lui appliquer, et calculer le seuil de signification en tenant compte des ajustements pertinents à apporter à l'élément de référence choisi.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. De nombreuses données de l'étude de cas pouvaient servir pour l'analyse de la stratégie d'audit à adopter. Par exemple, les candidats pouvaient prendre en compte : la nature d'une épicerie (grand nombre de transactions de faible valeur); la stratégie de franchisage adoptée récemment par FFTY; le recours important aux TI dans l'entreprise; ou les faiblesses particulières du contrôle interne relevées, par exemple en ce qui concerne la paie ou les caisses en libre-service. Malheureusement, plutôt que d'intégrer des données particulières de l'étude de cas, beaucoup de candidats ont présenté une analyse très générale de la stratégie d'audit à adopter. Les candidats qui se sont appuyés sur des données concrètes de l'étude de cas ont généralement fait référence à une ou à plusieurs des faiblesses du contrôle interne relevées, mais ils ont eu du mal à en expliquer l'incidence sur la stratégie d'audit; ainsi, même si les faiblesses du contrôle interne de la paie et des caisses en libre-service ne touchaient qu'un nombre limité de magasins, ils ont souvent conclu qu'une stratégie corroborative s'imposait pour l'audit dans son ensemble. En revanche, la majorité des candidats ont présenté une analyse convenable du seuil de signification dans laquelle ils ont traité des multiples utilisateurs des états financiers, et ont opté pour un élément de référence qui répondait à leurs besoins. Ils ont ensuite utilisé un pourcentage approprié, compte tenu de l'élément de référence choisi, pour calculer le seuil de signification aux fins de la planification, en tenant compte des ajustements apportés aux états financiers. En général, avant de calculer le seuil de signification, ils ont également apporté les ajustements nécessaires à l'élément de référence choisi, compte tenu des erreurs d'information financière relevées.

Les candidats forts ont mieux tenu compte des données concrètes de l'étude de cas dans leur analyse de la stratégie d'audit à adopter, et ils ont souvent compris qu'une faiblesse du contrôle interne dans un secteur n'empêche pas l'adoption d'une stratégie mixte dans d'autres secteurs. Ils ont aussi plus souvent tenu compte du fait que FFTY évolue dans un environnement caractérisé par un grand nombre de transactions de faible valeur, ou du fait que la stratégie de franchisage avait donné lieu à de nouveaux processus qui pourraient influencer sur la stratégie d'audit à adopter. Les candidats forts ont en outre identifié un plus grand nombre d'utilisateurs pertinents des états financiers dans leur analyse du seuil de signification. Ils ont traité plus en détail des besoins de chaque utilisateur et, souvent, ont à la fois justifié l'élément de référence choisi, en s'appuyant sur les besoins des utilisateurs, et le pourcentage exact choisi dans

la fourchette acceptable, en faisant le lien entre celui-ci et la sensibilité des utilisateurs. Enfin, certains ont également analysé et calculé le seuil de signification pour les travaux, enrichissant ainsi leur réponse.

Les candidats faibles n'ont effectué qu'une analyse générique de la stratégie d'audit à adopter et du seuil de signification à utiliser. Par exemple, dans leur analyse portant sur la stratégie d'audit, les candidats faibles se sont souvent contentés d'expliquer ce qu'étaient une stratégie corroborative et une stratégie mixte, ou d'indiquer qu'il fallait tester les contrôles, sans traiter des facteurs que l'auditeur devrait prendre en considération ni intégrer des données concrètes de l'étude de cas. Dans leur analyse portant sur le seuil de signification, ils ont souvent mentionné les « actionnaires » et les « prêteurs » comme utilisateurs, sans préciser qui ils étaient, et ont souvent omis de tenir compte des franchisés éventuels comme utilisateurs. De plus, les candidats faibles n'ont souvent pas apporté, à l'élément de référence choisi, les ajustements requis compte tenu des erreurs relevées dans leur analyse des questions d'information financière. Enfin, leurs réponses comportaient aussi souvent des erreurs techniques (choix du pourcentage pour le calcul du seuil de signification en fonction du risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble plutôt qu'en fonction de la sensibilité des utilisateurs, ou détermination d'une fourchette inappropriée compte tenu de l'élément de référence choisi).

OE n° 9 (Procédures – questions comptables)

Les candidats devaient préparer des procédures d'audit pour les questions comptables relevées. Les informations sur ces questions se trouvaient dans la partie commune de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter d'un certain nombre de procédures à mettre en œuvre en réponse aux risques liés à ces questions.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. Dans l'ensemble, leurs analyses présentaient une étendue suffisante, la plupart des candidats ayant proposé une ou deux procédures pour chacune des questions comptables relevées. De plus, la majorité des candidats ont su expliquer adéquatement les procédures suggérées; ils ont précisé les éléments probants que ces procédures permettraient d'obtenir et ce qu'il faudrait faire de ceux-ci. Parmi les procédures ciblant les risques les plus importants, ce sont celles liées à la participation dans LOB et aux produits tirés des redevances de franchisage qui ont été le plus souvent traitées et adéquatement expliquées; il s'agissait en effet de secteurs plus faciles à auditer, qui comportaient de nombreux risques pouvant être testés.

Les candidats forts ont clairement montré qu'ils comprenaient les risques d'audit importants liés à chaque opération. Par exemple, pour la participation dans LOB, ils ne se sont pas contentés de vérifier le prix d'acquisition de la participation, mais ont proposé des procédures d'audit portant sur la capacité d'exercer une influence notable (vérification du fait que FFTY siège au Conseil et du pourcentage de 18 % d'actions ordinaires en circulation acquises). Ils ont également proposé des procédures précises, qu'ils ont bien décrites, en indiquant clairement les éléments probants de source externe à obtenir et ce que l'auditeur devrait faire avec ceux-ci.

Les candidats faibles n'ont souvent analysé que les risques généralement associés aux comptes concernés par les questions comptables relevées. Par exemple, au lieu de proposer d'auditer l'opération non monétaire conclue entre FFTY et DWI, nombreux sont ceux qui ont proposé

d'examiner s'il y avait d'autres erreurs dans les comptes touchés par les questions d'information financière soulevées, suggérant par exemple que Crawford & Powell cherche d'autres opérations non monétaires survenues pendant l'exercice, ou qui ont vérifié, à l'aide des pièces justificatives, la juste valeur des services de conception de site Web et des plats fraîchement cuisinés. De plus, les candidats faibles ont souvent proposé des procédures vagues, suggérant, par exemple, un recalcul de la valeur actualisée des paiements au titre du loyer, sans préciser les éléments probants à obtenir ou les informations à vérifier pour ce faire, de sorte qu'il était difficile de savoir ce qu'ils proposaient exactement et quel était le risque visé.

OE n° 10 (Procédures - récapitulatif des salaires)

Les candidats devaient passer en revue le récapitulatif des salaires d'un magasin de FFTY, et recommander des procédures d'audit à mettre en œuvre à l'égard des variations importantes survenues durant l'année et des anomalies relevées. Le récapitulatif des salaires et d'autres renseignements sur la paie figuraient à l'Annexe VII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certaines des anomalies ou des variations importantes observables dans le récapitulatif, et proposer des procédures à l'égard de certains des secteurs concernés.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart d'entre eux ont relevé certaines des anomalies ou des variations importantes, ont adéquatement expliqué pourquoi ils les avaient été identifiées comme telles, et ont proposé des procédures d'audit appropriées. Les anomalies dans le nombre moyen d'heures de travail par employé par semaine en avril et en décembre et dans le salaire horaire moyen par employé en août sont celles qui ont été le plus souvent traitées.

Les candidats forts ont relevé la majorité des anomalies et des variations importantes, et proposé des procédures pour chacune d'elles. Ils ont recommandé des procédures précises et les ont bien décrites : ils ont ainsi démontré qu'ils comprenaient quels éléments probants externes il serait possible d'obtenir dans le contexte de la paie et ce que l'auditeur devrait en faire. Ils ont aussi été plus nombreux à traiter des procédures à mettre en œuvre pour vérifier le nombre d'employés et le ratio paie nette/brute.

Les candidats faibles n'ont souvent pas traité des anomalies ou des variations importantes contenues dans le récapitulatif des salaires, ne proposant que des procédures visant à vérifier la paie. Ceux qui ont relevé des anomalies et des variations importantes ont simplement indiqué qu'il pourrait potentiellement y avoir un problème sans expliquer pourquoi ni préciser l'élément de comparaison utilisé. Souvent, les procédures suggérées étaient vagues ou témoignaient d'une mauvaise compréhension du processus de paie. Par exemple, certains candidats faibles ont suggéré de vérifier, dans les feuilles de présence, le taux de rémunération horaire, alors qu'il est très peu probable que cette donnée y figure.

OE n° 11 (Rapports possibles et procédures à mettre en œuvre)

Les candidats devaient analyser les divers types de rapports qui pourraient être fournis à SMT pour répondre à son exigence d'une vérification indépendante de l'état annuel des ventes brutes, et traiter des procédures à mettre en œuvre compte tenu du rapport recommandé. L'Annexe VII (Certification) précisait les modalités du contrat de location et les exigences relatives à l'état annuel des ventes brutes. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter de certains types de rapports valables dans le contexte et de certaines des procédures qui seraient mises en œuvre.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart d'entre eux ont tenté d'analyser deux types de rapports possibles; or, souvent, au moins l'un des deux rapports suggérés n'était pas valable dans le contexte. Par exemple, souvent suggérés, les types de rapports suivants n'étaient pas appropriés : rapport de l'auditeur sur la conformité à des dispositions contractuelles, rapport d'audit d'états financiers préparés conformément à des référentiels à usage particulier, rapport de mission de compilation. Les candidats qui ont su identifier les rapports appropriés dans les circonstances ont présenté une analyse vague, se contentant souvent d'indiquer le coût élevé ou faible du rapport et le niveau d'assurance élevé ou faible procuré, sans préciser pourquoi le rapport convenait dans les circonstances ni faire le lien avec les possibles besoins de SMT. La majorité des candidats n'ont pas pris en considération ces éléments importants. La plupart ont tenté de suggérer plusieurs procédures pour la vérification de l'état annuel des ventes brutes, mais celles-ci n'étaient pas toujours pertinentes. Souvent, il s'agissait de procédures génériques. Par exemple, la suggestion de vérifier la concordance des ventes par rapprochement avec les documents justificatifs n'était pas suffisamment précise et reflétait une absence de prise en compte de la nature de l'entreprise.

Les candidats forts n'ont parlé que des types de rapport qui étaient valables dans les circonstances : ils en ont généralement suggéré trois et ont fait une analyse plus approfondie de chacun. Par exemple, ils ont tenu compte du travail déjà effectué pour l'audit des états financiers et de la possibilité d'en tirer parti. De plus, les procédures qu'ils ont suggérées étaient précises et pertinentes, et témoignaient souvent de leur compréhension du fait que l'exhaustivité des ventes représentait un risque plus important que l'existence des ventes.

Les candidats faibles ont eu du mal à proposer des rapports valables, ne suggérant souvent que des rapports qui ne convenaient pas dans les circonstances. Certaines de leurs analyses dénotaient des faiblesses techniques, par exemple l'idée qu'il était possible de réaliser une mission d'appréciation directe ou une mission d'attestation selon la NCA 805. Ces candidats ont aussi souvent suggéré des procédures d'audit non pertinentes, par exemple des procédures portant sur le coût des ventes ou le loyer. Ces procédures n'étaient pas utiles pour répondre à la demande d'une vérification de l'état annuel des ventes brutes.

OE n° 12 (Contrôle interne)

Les candidats devaient évaluer les contrôles internes liés aux caisses en libre-service de trois magasins afin de déceler les faiblesses, et recommander des améliorations. Une description de leur fonctionnement était fournie à l'Annexe VII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever plusieurs des faiblesses du contrôle interne, expliquer les répercussions de chacune et formuler une recommandation raisonnable permettant d'y remédier.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont relevé un bon nombre des faiblesses et les ont analysées de manière suffisamment approfondie. Les faiblesses qui ont été le plus fréquemment traitées sont les suivantes : contournement, sans vérification, du contrôle du poids par le préposé, trop occupé; absence de revue de la liste des anomalies et interventions générée par le système; absence de vérification des reçus lorsqu'un préposé n'est pas immédiatement disponible; et absence de séparation des tâches dans le processus de rapprochement de caisse.

Les candidats forts ont mieux expliqué les incidences de chaque faiblesse relevée. Par exemple, au lieu de simplement affirmer que le contournement du contrôle du poids sans vérification risquait de permettre le vol, ils ont expliqué comment cela pourrait se produire (p. ex., possibilité qu'un client entre volontairement le code d'un article moins coûteux sans que ce soit détecté, et que le prix facturé par FFTY ne soit alors pas le bon). De plus, les candidats forts ont formulé des recommandations suffisamment précises; par exemple, pour la faiblesse liée à l'absence de revue de la liste des anomalies, ils ne se sont pas contentés d'indiquer que la liste devrait être passée en revue, mais ont spécifié ce qu'il faudrait examiner exactement (p. ex., erreurs liées au même article en stock). Enfin, ils ont généralement vu le principal problème : les préposés étaient trop occupés pour appliquer les mesures de contrôle existantes.

Les candidats faibles n'ont souvent pas expliqué les répercussions des faiblesses du contrôle interne relevées ou l'ont fait dans des termes très vagues. De plus, leurs recommandations n'étaient généralement pas suffisamment précises ou pratiques. Par exemple, ils ont souvent suggéré qu'il y ait un préposé à chacune des quatre caisses en libre-service, ou que ce soit toujours le gérant qui s'occupe de contourner les erreurs signalées, ce qui ne serait pas pratique. Ils ont aussi souvent simplement recommandé des contrôles déjà en place, par exemple la vérification des reçus ou le dénombrement des stocks, ne voyant pas que la politique existante prévoyait déjà ces contrôles.

Par ailleurs, les candidats faibles ont généralement passé plus de temps à analyser des processus qui ne posaient pas de problème, et ont donc présenté beaucoup d'analyses peu utiles pour le client. Par exemple, ils ont dit que le fait d'apposer un autocollant sur un article plutôt qu'un code-barres n'était pas approprié et que tous les articles devraient avoir un code-barres; cependant, étant donné les autres contrôles en place, l'utilisation d'autocollant ne posait pas problème en soi et remplissait la même fonction qu'un code-barres.

OE n° 13 (Document d'information)

Les candidats devaient mettre en œuvre les procédures d'audit appropriées à l'égard du document d'information préparé à l'intention des franchisés éventuels, auquel seraient annexés les états financiers audités, ainsi que traiter des informations additionnelles qui pourraient être nécessaires à la mise en œuvre de ces procédures. Des extraits du document d'information étaient présentés à l'Annexe VII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient consigner et effectuer le travail requis relativement au contenu du document d'information; pour ce faire, ils devaient relever certaines des incohérences claires entre les affirmations faites dans ce document et les états financiers de FFTY ou ce qu'ils savaient de FFTY, traiter des informations additionnelles pouvant être nécessaires à la mise en œuvre des procédures, et/ou traiter des responsabilités de Crawford et Powell à l'égard du document d'information.

Cette OE a posé problème aux candidats. Elle a été abordée de diverses manières, et la plupart des candidats semblent ne pas avoir compris leur rôle quant au document d'information. Ainsi, certains candidats ont suggéré des procédures d'audit pour chacune des affirmations faites dans le document d'information, alors que ce n'était pas nécessaire vu que Crawford et Powell ne serait tenu que de s'assurer de l'absence d'incohérences significatives avec les états financiers audités ou la connaissance que l'auditeur a de FFTY. D'autres candidats ont simplement copié-collé des passages du *Manuel*, sans en appliquer les indications à la situation présentée. Étant donné qu'il était expressément demandé de mettre en œuvre des procédures d'audit à l'égard du document d'information, la simple citation de passages du *Manuel* était peu utile.

Les candidats forts ont fait preuve de bonnes capacités d'intégration, conscients qu'ils devaient comparer les données fournies ailleurs dans l'étude de cas aux énoncés contenus dans le document d'information. De plus, ils ont non seulement traité des incohérences évidentes dans le document d'information, mais ont souvent pris du recul pour, par exemple : expliquer les responsabilités de Crawford et Powell à l'égard du document; faire observer que les erreurs d'information financière relevées devraient être prises en compte dans les chiffres présentés dans le document; ou mentionner que l'affirmation selon laquelle les informations contenues dans le rapport avaient été auditées par Crawford et Powell ne pouvait être conservée, car elle était trompeuse.

Les candidats faibles ont souvent simplement proposé des procédures pour auditer les affirmations faites dans le document d'information, n'ayant pas compris que les responsabilités de l'auditeur à l'égard de ce document différaient de ses responsabilités à l'égard des états financiers. De plus, ils ont souvent suggéré des procédures vagues, sans préciser les éléments probants à obtenir ni ce qu'il fallait faire des éléments probants obtenus. Certains ont suggéré comme procédures des choses qu'ils auraient en fait pu faire eux-mêmes dans le cadre de leur réponse, compte tenu des informations fournies; par exemple, ils ont mentionné que l'auditeur devrait recalculer le ratio d'endettement, ce qu'ils auraient pu faire eux-mêmes, puisque toutes les données nécessaires à ce calcul étaient fournies dans l'étude de cas.

Épreuve / Étude de cas : Jour 2 (FFTY) – Étude de cas avec choix de rôle – FINANCE

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaine de

la Grille de compétences : Finance (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) du rôle en FINANCE

OE n° 7 (Propositions de financement)

Les candidats devaient comparer deux possibilités de financement que FFTY envisageait pour pouvoir rembourser par anticipation l'emprunt auprès de la Banque MG et lever les cautionnements personnels des actionnaires. Plus précisément, on s'attendait à ce que les candidats comparent les deux possibilités de financement, analysent leur incidence sur les flux de trésorerie annuels de FFTY et recommandent l'une des deux possibilités. Les conditions associées aux deux possibilités de financement, y compris les modalités de remboursement, étaient présentées à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient évaluer les deux possibilités de financement en comparant leurs conditions ou en analysant l'incidence des conditions sur les activités de FFTY, puis formuler une recommandation. Les candidats pouvaient intégrer les informations financières de FFTY à leur analyse afin de déterminer si FFTY était en mesure d'assurer le service de la dette (en se servant des flux de trésorerie annuels de FFTY) et utiliser les informations du bilan pour calculer le ratio dette/actif actuel de FFTY.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont comparé les deux possibilités de financement et ont analysé leur incidence sur les flux de trésorerie annuels de FFTY, ainsi que les autres modalités des propositions de financement. L'analyse des candidats portait souvent sur les différences de taux d'intérêt ainsi que sur les modalités propres au prêt de la Banque Kings, comme les clauses restrictives (c.-à-d. le ratio dette à long terme/actif) et les garanties exigées. Toutefois, les candidats n'ont pas tous correctement calculé le ratio dette à long terme/actif de FFTY et beaucoup d'entre eux ont inclus tous les passifs au lieu d'utiliser seulement la dette à long terme. En ce qui concerne le prêt de Jason Puneet, les candidats ont souvent parlé de l'expérience de Jason dans le domaine du franchisage, du siège au Conseil qu'il exige et des conditions associées, et de l'incidence des bons de souscription détachables, mais les candidats n'ont pas tous correctement calculé la participation implicite de Jason après l'exercice des bons de souscription. La plupart des candidats ont formulé une recommandation étayée concernant la proposition de financement que FFTY devrait accepter.

Les candidats forts ont réalisé des analyses plus approfondies, dans lesquelles ils ont fait le lien entre les modalités et leur incidence sur FFTY. Par exemple, ils ont relevé le fait que si FFTY ne respectait pas les clauses restrictives de la Banque Kings et que cette dernière demandait le remboursement du prêt, FFTY devrait mobiliser des fonds pour effectuer le remboursement. Les

candidats forts ont correctement calculé le ratio dette à long terme/actif de FFTY et la participation implicite de Jason après l'exercice des bons de souscription. Certains candidats forts ont aussi comparé les flux de trésorerie annuels de FFTY aux exigences sur le plan du service de la dette de chaque prêt dans le but d'appuyer leur analyse visant à déterminer si FFTY pourrait honorer ses obligations au titre de chacune des possibilités de financement.

Les candidats faibles ont relevé des différences entre les possibilités de financement, mais n'ont pas analysé l'incidence de ces différences sur FFTY. Par exemple, ces candidats ont vu que le prêt de la Banque Kings était garanti par les terrains, les bâtiments et le matériel tandis que le prêt de Jason Puneet n'était assorti d'aucune garantie, mais ils n'ont pas expliqué pourquoi cela pourrait être important pour FFTY. De plus, les candidats faibles n'ont souvent analysé qu'une ou deux différences avant de formuler leur conclusion, ce qui ne leur permettait pas de démontrer une compétence suffisante. Beaucoup de candidats faibles ont également fourni une analyse qui comportait un parti pris en faveur de l'une des deux propositions de financement; puisque les deux options présentaient des avantages et des inconvénients qui méritaient qu'on s'y attarde, ce type d'analyse n'était pas équilibré.

OE n° 8 (VAN de la nouvelle gamme de produits)

Les candidats devaient préparer une analyse quantitative d'un projet de livraison à domicile de plats fraîchement cuisinés, puis recommander à FFTY d'aller de l'avant ou non avec le projet pilote. Les informations sur le projet, dont les coûts initiaux et les produits et les coûts annuels, étaient fournies à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter un calcul de la valeur actualisée nette et y intégrer les coûts initiaux et les coûts de fin de projet appropriés, les flux de trésorerie annuels et un taux d'actualisation raisonnable.

Les candidats ont très bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont appliqué la technique de la valeur actualisée nette, ont utilisé un taux d'actualisation de 8 % (fourni dans le cas) et ont intégré les éléments appropriés à leur analyse, dont les coûts initiaux (achat de véhicules et l'investissement dans les stocks), ainsi que les flux de trésorerie à la fin du projet (dont la valeur de récupération). La plupart des candidats ont intégré les flux de trésorerie annuels appropriés, notamment les ventes de repas, les frais de livraison, le coût des aliments, les coûts fixes, les frais de marketing et les impôts. La plupart des candidats ont aussi formulé une conclusion qui s'appuyait sur leur analyse quantitative.

De plus, les candidats forts ont appliqué correctement les économies d'impôts aux coûts initiaux et à la valeur de récupération du matériel et ont pris en compte le recouvrement de l'investissement dans le fonds de roulement (coûts initiaux de l'investissement dans les stocks) à la fin de la durée de vie du projet.

Les candidats faibles ont parfois mal appliqué la méthode de la valeur actualisée nette et ont, par exemple, traité les flux de trésorerie de chaque année comme des versements périodiques ou une perpétuité. Certains d'entre eux ont utilisé un taux d'actualisation erroné ou non étayé, comme le coût des capitaux empruntés, pour évaluer le projet. D'autres candidats ont également compté certains coûts dans la mauvaise année et ont, par exemple, inscrit la valeur de récupération dans la première année.

OE n° 9 (CMPC)

Les candidats devaient estimer le coût moyen pondéré du capital (CMPC) de FFTY. L'Annexe VII (Finance) présentait des informations sur des sociétés ouvertes qui pouvaient être considérées comme comparables à FFTY, à savoir une description, le nombre de magasins, la taille moyenne des magasins et le bêta de chaque société. Des taux étaient aussi fournis aux candidats à l'Annexe VII (Finance) et la juste valeur des capitaux propres de FFTY dans le travail à faire en Finance. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le CMPC de FFTY en incorporant des données adéquates comme le taux sans risque, le coût des capitaux empruntés et la prime de risque du marché. On attendait des candidats qu'ils choisissent un bêta adéquat en fonction de leur évaluation de l'information sur les sociétés ouvertes fournie dans l'étude de cas.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont calculé le CMPC de FFTY à l'aide de la formule appropriée en tenant compte de la pondération des capitaux propres de FFTY, qu'ils ont déterminée à partir soit de la juste valeur des capitaux propres fournie dans l'étude de cas, soit de la valeur comptable des capitaux propres de FFTY. La plupart des candidats ont intégré des données adéquates dans leur calcul du CMPC, comme le taux sans risque, la prime de risque du marché et le coût des capitaux empruntés (en se basant généralement sur le coût des capitaux empruntés de FFTY ou les taux d'intérêt des propositions de financement). La plupart des candidats ont tenté d'analyser au moins une des sociétés comparables et ont choisi un bêta approprié en fonction de leur évaluation des sociétés comparables. Cette évaluation comprenait généralement une analyse d'au moins un des éléments suivants : domaine d'activité de la société, nombre de magasins ou taille moyenne des magasins.

Les candidats forts ont effectué une analyse approfondie des sociétés comparables et ont souvent traité de toutes les sociétés présentées et pas uniquement de celles qui étaient considérées comme les plus comparables. Ils ont analysé ces sociétés en fonction de multiples facteurs pertinents, comme la taille des magasins, le nombre de magasins et les activités principales. Même si aucun taux n'était fourni à cet égard dans l'étude de cas, les candidats forts ont souvent tenu compte de facteurs additionnels dans leur calcul du CMPC, comme une prime de taille ou une prime de risque propre à l'entreprise, et ont justifié leur prise en compte.

Certains candidats faibles ont tenté de calculer le CMPC en utilisant la mauvaise formule et ont, par exemple, calculé le coût des capitaux propres seulement. Certains candidats faibles n'ont pas analysé les sociétés comparables; ils ont plutôt déterminé le bêta en faisant la moyenne des bêtas de toutes les sociétés ou de deux des sociétés, sans expliquer pourquoi ces sociétés étaient les plus comparables à FFTY.

OE n° 10 (Couverture du risque de change pour l'achat de matériel)

Les candidats devaient évaluer trois propositions de couverture du risque de change lié à l'achat de matériel par FFTY à un fournisseur américain, déterminer le coût final du matériel pour chaque proposition et fournir une recommandation étayée quant à la stratégie de couverture que FFTY devait choisir. De l'information sur les flux de trésorerie actuels de FFTY en dollars américains et sur les trois propositions de couverture était fournie à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur

compétence, les candidats devaient analyser la plupart des propositions de couverture, réaliser une évaluation des avantages et des inconvénients de chacune des possibilités, calculer le coût final du matériel pour chaque possibilité (lorsque c'était possible) ou expliquer pourquoi il n'était pas possible pour FFTY d'opter pour la couverture naturelle.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont analysé les trois stratégies de couverture. La plupart des candidats ont calculé le coût final de l'escompte du fournisseur et du contrat à terme de gré à gré et ont tenté d'analyser les avantages et les inconvénients de ces deux possibilités. Dans leur analyse, la plupart des candidats ont mis l'accent sur l'avantage d'avoir un taux ou un paiement fixe. La plupart des candidats ont aussi tenté d'analyser la couverture naturelle, soit en tentant d'expliquer ce qu'est une couverture naturelle, soit en expliquant que la couverture naturelle ne fonctionnerait pas pour FFTY, parce que ses activités ne génèrent pas d'entrées de trésorerie en dollars américains.

Les candidats forts ont fait preuve d'une plus grande profondeur dans leur évaluation de l'escompte du fournisseur et du contrat à terme de gré à gré; en effet, dans leur analyse, ces candidats ne se sont pas arrêtés à l'avantage présenté par le fait d'avoir un taux ou un paiement fixe. En plus du taux ou du paiement fixe, ils ont souvent traité au moins un des éléments suivants : le fait de savoir si FFTY disposait de la trésorerie nécessaire pour payer le fournisseur plus tôt, le calcul du coût de financement implicite si FFTY payait le fournisseur plus tôt, ou les inconvénients d'un contrat à terme de gré à gré, comme la perte de la possibilité de réaliser un gain ou le risque de contrepartie (même si les candidats ont souligné que la banque ne présentait pas de risque important en tant que contrepartie).

Certains candidats faibles n'ont fourni qu'une brève analyse qui mettait généralement l'accent sur l'analyse quantitative du coût final de l'escompte du fournisseur et du contrat à terme de gré à gré et ils n'ont pas analysé – ou ils ont peu analysé – les facteurs qualitatifs pouvant avoir une incidence sur FFTY. Les candidats faibles ont souvent montré des faiblesses techniques dans leurs analyses; par exemple, certains d'entre eux ont confondu les contrats à terme de gré à gré et les options (ces candidats ont généralement dit que FFTY pourrait décider de ne pas exercer le contrat à terme de gré à gré) ou ont montré qu'ils ne comprenaient pas le fonctionnement d'une couverture naturelle (c'est-à-dire que ces candidats n'ont pas compris qu'il fallait que FFTY ait des entrées de trésorerie en dollars américains pour créer une couverture naturelle).

OE n° 11 (Placements)

Les candidats devaient analyser les objectifs de placement de FFTY, passer en revue le placement actuel et recommander des changements, s'il y avait lieu, dans la répartition des placements. On indiquait aussi aux candidats que FFTY avait des fonds excédentaires pour les 12 à 15 prochains mois et que Scott et Antonia avaient des opinions différentes sur la manière de placer ces fonds. Des informations sur les préférences de Scott et d'Antonia et sur les possibilités de placement qui s'offraient à FFTY étaient fournies à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les objectifs de placement de FFTY, dont son horizon temporel, son désir de préserver le capital et ses besoins de croissance du capital, puis intégrer ces objectifs dans leur évaluation des possibilités de placement et formuler une recommandation quant à la répartition des placements de FFTY. Les candidats pouvaient

intégrer à leur analyse la volonté de FFTY d'acheter du matériel ou d'investir dans une nouvelle gamme de produits ou, plus particulièrement, l'horizon temporel de FFTY.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont analysé chacune des possibilités de placement en fonction de l'équilibre risque-rendement et ont pris en compte les objectifs de placement d'une manière ou d'une autre. Certains candidats ont également tenté de calculer le revenu annuel que procurerait chaque possibilité de placement, mais ils n'ont souvent pas tenu compte de ces calculs dans leur évaluation de la validité de chaque possibilité pour FFTY compte tenu de ses objectifs de placement. Les candidats ont généralement relevé les objectifs de placement dès le départ, mais, dans bien des cas, ne les ont pas explicitement analysés de manière approfondie, c'est-à-dire qu'ils se sont souvent contentés de citer les objectifs de Scott et d'Antonia sans expliquer pourquoi ces objectifs précis étaient importants pour FFTY. En général, les candidats ont consacré plus de temps à l'analyse des possibilités de placement et ont formulé une conclusion sur la répartition appropriée des placements de FFTY en fonction des objectifs de placement relevés.

Les candidats forts ont produit des analyses des objectifs de placement plus approfondies parce qu'ils ont expliqué pourquoi ces objectifs étaient importants pour FFTY, par exemple, en faisant un lien entre l'horizon temporel de FFTY et les investissements que la société prévoit faire dans le matériel et la nouvelle gamme de produits. Leur analyse de chacune des possibilités de placement était aussi plus approfondie parce qu'ils ont pris la peine d'expliquer, pour chaque possibilité, si elle répondait à chacun des objectifs de placement.

Les candidats faibles ont présenté une évaluation plus générique des risques et des rendements des diverses possibilités de placement sans tenir compte des besoins particuliers de FFTY. Certains d'entre eux ont relevé les objectifs, mais ne les ont pas utilisés dans leur analyse ou les ont utilisés de manière superficielle (par exemple, ils n'ont abordé que le rendement annuel de chaque possibilité de placement). Les candidats faibles ont parfois formulé des recommandations qui n'étaient pas pratiques et qui ne tenaient pas compte des autres objectifs, mettant uniquement l'accent sur le rendement (par exemple, certains candidats ont suggéré que FFTY place son argent dans des fonds négociés en bourse même s'ils avaient relevé que la préservation du capital était l'un des objectifs de FFTY).

OE n° 12 (Santé financière d'un franchisé)

Les candidats devaient examiner les états financiers du Franchisé n° 1, qui a des redevances en souffrance, évaluer sa santé financière et recommander des mesures que FFTY pourrait adopter pour éviter des situations semblables à l'avenir. Les candidats pouvaient trouver à l'Annexe VII (Finance) les états financiers préparés en interne du Franchisé n° 1 ainsi que des ratios de référence pour les franchisés. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer et analyser divers ratios financiers pour le franchisé à la lumière des ratios de référence fournis dans l'étude de cas et formuler des recommandations valables qui pourraient aider les futurs franchisés à éviter les mêmes problèmes.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. À l'aide des ratios de référence fournis, la plupart des candidats ont tenté de calculer les ratios équivalents de FFTY; toutefois, certains candidats n'ont pas tenu compte du fait que l'information financière fournie ne portait que

sur trois mois et n'ont donc pas calculé les ratios correctement. La plupart des candidats ont tenté d'analyser les ratios comparativement aux ratios de référence. Certains d'entre eux ont expliqué pourquoi la performance du franchisé pourrait différer des ratios de référence ou l'incidence qu'un ratio supérieur ou inférieur au ratio de référence pourrait avoir sur le franchisé. La plupart des candidats ont recommandé des mesures que FFTY pourrait adopter pour aider les franchisés; la majeure partie des recommandations portaient sur l'expertise des franchisés, la réduction du niveau élevé d'endettement des franchisés ou encore la réduction des redevances de franchisage ou la modification de la structure des redevances.

Les candidats forts ont analysé les ratios de façon plus approfondie : ils ont indiqué à chaque fois s'ils étaient supérieurs ou inférieurs aux ratios de référence et ont fait le lien entre la performance des franchisés et les données de l'étude de cas. Ils ont, par exemple, souligné que le ratio de couverture des intérêts était inférieur au ratio de référence en raison du niveau d'endettement élevé du franchisé. Les candidats forts ont également formulé des recommandations réalistes à FFTY, comme réduire les redevances de franchisage ou octroyer des prêts aux franchisés.

Les candidats faibles n'ont pas tenté de calculer ou d'analyser tous les ratios, ou n'ont présenté qu'une analyse superficielle. Par exemple, certains candidats ont affirmé que le ratio de couverture des intérêts était inférieur au ratio de référence, mais n'ont pas expliqué pourquoi cela pouvait être le cas ou ont suggéré que FFTY se penche sur la raison de cet écart. Dans bien des cas, les candidats faibles n'ont pas formulé de recommandations ou ont formulé des recommandations qui n'étaient pas liées aux résultats de l'analyse des ratios. Par exemple, certains d'entre eux ont suggéré que FFTY vérifie la solvabilité des franchisés, sans expliquer en quoi cela serait utile. Certains candidats faibles ont également formulé des recommandations en se plaçant du mauvais point de vue. Par exemple, certains candidats ont suggéré des façons dont un franchisé pourrait améliorer ses ratios même si on leur demandait de formuler des recommandations pour FFTY.

OE n° 13 (Proposition de Logistics)

Les candidats devaient évaluer l'incidence d'une proposition de Logistics, un fournisseur de services d'entreposage et de distribution, sur le fonds de roulement et les coûts d'entreposage nets, analyser certains des facteurs qualitatifs pertinents et formuler une recommandation étayée à savoir si FFTY devrait accepter la proposition. Des renseignements sur les coûts d'entreposage actuels et les modalités de la proposition, y compris les paiements exigés et l'incidence prévue sur les stocks de FFTY, étaient fournis à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient évaluer la proposition en déterminant son incidence sur le fonds de roulement (c.-à-d. calculer le délai moyen de rotation des stocks actuel et révisé, les économies qui en découleraient sur le plan des stocks et les coûts de financement connexes) ou l'incidence sur les coûts d'entreposage, analyser certains des facteurs qualitatifs, puis recommander à FFTY d'accepter la proposition ou non.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart d'entre eux ont calculé la réduction des coûts d'entreposage et ont comparé ce montant au coût de la proposition de Logistics. Toutefois, ils n'ont pas tenu compte de l'incidence de l'échéancier des flux de trésorerie : en effet, FFTY devait payer Logistics le premier jour du mois tandis que les sorties de trésorerie actuelles se

produisaient à la fin du mois. Peu de candidats ont tenté de traiter l'incidence sur le fonds de roulement. Les candidats qui l'ont fait se sont souvent trompés et ont soit divisé le solde des stocks par douze mois, soit divisé la réduction des stocks par douze mois, lorsqu'ils ont calculé le délai moyen de rotation des stocks. La plupart des candidats ont tenté d'effectuer une analyse qualitative de la proposition, mais beaucoup d'entre eux ont répété les données de l'étude de cas sans expliquer leur incidence sur FFTY. La plupart des candidats ont formulé une conclusion cohérente avec leur analyse à savoir si FFTY devrait accepter ou non la proposition. Les candidats pouvaient aussi intégrer les informations de la section commune (c'est-à-dire leur compréhension de l'entreprise) dans leur analyse qualitative.

Les candidats forts ont fourni une évaluation exacte de l'incidence de la proposition sur le fonds de roulement. Pour ce faire, ils ont calculé le délai de rotation des stocks actuel, révisé le solde des stocks et calculé le nouveau délai de rotation des stocks. Certains candidats forts ont aussi tenu compte des charges financières, généralement les coûts d'entreposage, découlant des changements à l'échéancier des flux de trésorerie. Les candidats forts ont aussi produit des analyses qualitatives plus approfondies puisqu'ils ont analysé l'incidence des différents facteurs qualitatifs sur FFTY. Par exemple, ils ont établi un lien entre la réduction des ruptures de stock et la fraîcheur des produits (et, donc, la réduction du gaspillage) et la satisfaction accrue des clients.

Les candidats faibles se sont souvent concentrés sur la comparaison quantitative des coûts sans tenir compte de l'incidence sur le fonds de roulement ou sans analyser les facteurs qualitatifs. Les candidats faibles qui ont tenté d'évaluer l'incidence sur le fonds de roulement ont souvent mal interprété les données de l'étude de cas et ont donc incorrectement calculé la réduction des stocks. Certains candidats faibles ont présenté des analyses qualitatives dans lesquelles ils répétaient simplement les données de l'étude de cas sans expliquer pourquoi ces facteurs devraient influencer la décision de FFTY.

Épreuve / Étude de cas :	Jour 2 (FFTY) – Étude de cas avec choix de rôle – GESTION DE LA PERFORMANCE
Temps approximatif :	300 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaine de la Grille de compétences :	Gestion de la performance (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) du rôle en GESTION DE LA PERFORMANCE

OE n° 7 (Analyse FFPM)

Les candidats devaient préparer une évaluation de la situation (analyse FFPM) de FFTY. On demandait expressément aux candidats de n'expliquer que quelques-uns des points les plus pertinents de l'analyse FFPM. La plupart des informations pertinentes pour cette analyse étaient présentées dans les deux premières pages de l'Annexe VII (Gestion de la performance). Des éléments d'information supplémentaires se trouvaient dans la section Contexte, à l'Annexe I (Information commune), et à l'Annexe VI (Information commune, plan d'exploitation de 2021). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer une analyse FFPM comprenant quelques éléments correctement classés et bien étayés, et montrer leur compréhension de la différence entre les éléments de l'environnement externe et de l'environnement interne de FFTY.

Les candidats ont très bien réussi à cette OE. En général, les candidats ont limité leur analyse FFPM à quelques éléments seulement, comme il l'était demandé, et ont analysé chacun d'eux de façon suffisamment approfondie. La plupart des candidats ont intégré plusieurs éléments valables de l'environnement externe et interne de FFTY, et ont compris la différence entre les éléments relatifs à l'environnement externe et à l'environnement interne. Ils ont également expliqué adéquatement pourquoi chaque élément était important pour FFTY.

Les candidats forts ont classé et expliqué correctement tous les éléments qu'ils ont relevés, couvrant les quatre composantes d'une analyse FFPM. Ils ont généralement relevé et analysé de nombreux éléments valables de l'environnement de FFTY. Dans l'ensemble, leur analyse de l'environnement externe allait au-delà d'une énumération des possibilités qui faisaient expressément partie des OE n°s 9, 12 et 13, et ont intégré des tendances plus générales du secteur. Leur analyse portait souvent sur la concurrence élevée dans le secteur et sur la présence de grands concurrents qui, grâce à leurs volumes élevés, négocient des prix plus bas dont ils font bénéficier leurs clients.

Les candidats faibles ont souvent énuméré les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces sans expliquer pourquoi les éléments énumérés étaient importants pour FFTY. Les candidats faibles ont également confondu des éléments externes avec des éléments internes, et les ont souvent classés de façon erronée. Par exemple, de nombreux candidats faibles ont considéré le risque de change ou la présence de sept grands concurrents comme des faiblesses de l'entreprise, ou ont considéré plusieurs des faiblesses de FFTY comme des menaces. À

l'analyse des possibilités, les candidats faibles n'ont fait que reformuler des sujets à traiter aux OE n° 9 (projet de service de livraison), n° 10 (contrat d'approvisionnement à long terme) et n° 13 (programme de fidélisation).

OE n° 8 (Mission et vision)

Les candidats devaient passer en revue les énoncés de vision et de mission de FFTY, qu'Antonia estimait dépassés. On leur demandait de recommander des changements appropriés, en tenant compte du récent virage stratégique en faveur du franchisage, et de dresser une liste des valeurs fondamentales, ce que FFTY n'avait jamais fait auparavant. Les énoncés de vision et de mission actuels étaient présentés à l'Annexe VII (Gestion de la performance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer cette analyse tout en intégrant les informations pertinentes mentionnées tout au long de l'étude de cas, comme les qualités d'un franchiseur qui connaît du succès, également présentées à l'Annexe VII (Gestion de la performance). Comme aucun des énoncés initiaux ne traitait des activités de franchisage, les candidats devaient intégrer le franchisage dans les changements recommandés.

Dans l'ensemble, les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart des candidats ont tenté de reformuler les énoncés de mission et de vision tout en abordant les faiblesses qu'ils percevaient dans les énoncés actuels. Cependant, les candidats n'ont pas toujours montré qu'ils comprenaient la différence entre un énoncé de mission et un énoncé de vision, et que le but de ces énoncés était d'orienter la future orientation stratégique de FFTY plutôt que de refléter les activités actuelles ou passées de FFTY. De nombreux candidats ont simplement ajouté le mot « franchisage » dans l'un des énoncés, sans nécessairement voir que les énoncés devaient être cohérents et cadrer avec l'orientation stratégique de FFTY. La plupart des candidats ont relevé d'autres faiblesses dans les énoncés existants, outre l'absence du franchisage, comme des cibles de croissance irréalistes ou le manque d'attention accordée au créneau de marché particulier de FFTY, soit les aliments entiers produits localement. Les candidats ont mieux réussi à relever et à énumérer les valeurs fondamentales de FFTY; cependant, peu de candidats ont justifié les éléments qu'ils ont énumérés.

Les candidats forts ont analysé à la fois l'énoncé de mission et l'énoncé de vision, ont expliqué les faiblesses de chacun d'eux et ont proposé une version révisée des deux énoncés. Ils ont intégré le franchisage, soit en le mentionnant comme stratégie de croissance (vision), soit en mentionnant les franchiseurs comme partenaires supplémentaires (mission). Certains ont intégré dans leurs révisions les préférences et les besoins spécifiques des franchisés qui étaient mentionnés dans l'étude de cas. Ils ont également dressé une liste des valeurs fondamentales propres à la situation de FFTY, qui cadraient avec son orientation stratégique, et les ont liées aux données de l'étude de cas, comme le type de produits vendus ou les besoins exprimés par les franchisés.

Les candidats faibles ont soit reformulé les deux énoncés et proposé une liste de valeurs fondamentales sans présenter une analyse justificative suffisante ou en n'en présentant aucune, soit simplement ajouté le mot « franchisage » à l'un des énoncés ou aux deux énoncés (par exemple : « être le plus grand détaillant et franchiseur canadien d'aliments frais et entiers »). D'autres se sont contentés d'ajouter aux deux énoncés des informations opérationnelles liées

aux projets que FFTY envisageait (comme les livraisons aux aînés ou aux millénariaux, le projet de boutique de vin biologique ou le programme de fidélisation), sans tenir compte de l'orientation stratégique plus vaste que FFTY devait adopter. De nombreux candidats faibles ont révisé les énoncés de mission et de vision sans s'appuyer sur les données de l'étude de cas. Ils ont généralement dressé une liste de valeurs fondamentales génériques qui avaient peu de lien avec l'orientation stratégique de FFTY. Par exemple, les valeurs mentionnaient des « clients satisfaits », des « employés heureux » ou d'autres objectifs qui pourraient s'appliquer à n'importe quelle entreprise, plutôt que des éléments propres au secteur et à la stratégie de FFTY.

OE n° 9 (Flux de trésorerie – livraison de plats fraîchement cuisinés)

Les candidats devaient comparer deux marchés potentiels : celui des aînés et celui des millénariaux. Ils devaient calculer les flux de trésorerie générés par chaque segment, et analyser qualitativement les deux segments, de façon à déterminer quel serait le marché privilégié pour FFTY si le projet de livraison devait aller de l'avant. Les informations nécessaires à la réalisation d'une analyse quantitative et d'une analyse qualitative étaient présentées à l'Annexe VII (Gestion de la performance). Les candidats pouvaient aussi intégrer des informations générales sur l'entreprise et le secteur d'activité qui étaient fournies dans la section commune de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient recommander le marché qu'il fallait cibler dans le cadre de ce projet, en fonction d'analyses quantitative et qualitative satisfaisantes.

En général, les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont effectué un calcul raisonnable des flux de trésorerie liés à chaque marché potentiel. Toutefois, même si les calculs étaient assez simples, certains candidats ont traité à tort les frais de livraison facturés par FFTY comme une sortie de trésorerie plutôt que comme une entrée, n'ont pas vu que la charge d'amortissement attribuée au projet ne générerait aucune sortie de trésorerie et devait donc être exclue du calcul, ou n'ont pas compris que les coûts de développement de l'application étaient des coûts initiaux qui ne représentaient une sortie de trésorerie que la première année. Certains candidats n'ont présenté qu'un seul scénario pour chaque marché, alors que l'étude de cas fournissait des projections pour deux scénarios possibles en ce qui avait trait au volume (élevé et faible), ce qui permettait aux candidats d'évaluer le risque associé aux projections. La plupart des candidats ont réalisé une analyse qualitative satisfaisante des deux marchés envisagés. Ils ont également utilisé des données de l'étude de cas pour étayer leur recommandation.

Les candidats forts ont fait un calcul presque parfait des flux de trésorerie générés par le projet pour chaque marché, selon les deux scénarios présentés. Ils ont également présenté une analyse qui s'appuyait sur les nombreuses variables présentées dans l'étude de cas qui permettaient de différencier les deux marchés d'un point de vue qualitatif, notamment la sensibilité au prix, la part du budget consacrée aux plats cuisinés, le niveau de concurrence, le lieu de résidence et la fidélité à la marque. Ils ont conclu en formulant une recommandation étayée par leurs analyses quantitative et qualitative.

Dans la préparation des projections de flux de trésorerie, les candidats faibles ont commis bon nombre des erreurs énumérées précédemment. Leur analyse qualitative comportait généralement une liste de données de l'étude de cas présentées sous la forme d'avantages et d'inconvénients, mais elle était accompagnée d'une analyse insuffisante, ou n'était accompagnée

d'aucune analyse, de la façon dont ces données pouvaient aider FFTY à choisir le marché à privilégier. Certains candidats faibles ont analysé qualitativement le projet dans son ensemble, au lieu de réaliser une analyse qualitative comparative des deux marchés. Leur analyse était donc moins utile pour le client, car ce dernier cherchait à choisir l'un ou l'autre.

OE n° 10 (Analyse des services)

Les candidats devaient analyser le système d'évaluation de la performance des services de FFTY de trois façons : indiquer à quel type de centre de responsabilité appartenait chacun des quatre services de FFTY; suggérer divers indicateurs clés de performance (ICP) pour chaque service; et analyser la structure actuelle des primes des dirigeants de deux de ces services. Un tableau présentant une description des responsabilités de chaque service, ainsi qu'une description détaillée du calcul des primes des deux dirigeants, étaient fournis à l'Annexe VII (Gestion de la performance). Les candidats pouvaient améliorer leur analyse en intégrant des renseignements généraux sur l'entreprise et son secteur d'activité, qui étaient présentés dans la section commune. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire une évaluation satisfaisante du type de centre de responsabilité auquel appartenait chacun des quatre services, élaborer des ICP cohérents avec la nature de ces centres, et évaluer les structures de primes actuelles pour les deux directeurs, en soulignant la nature contrôlable des éléments inclus ainsi que la concordance avec les objectifs de l'entreprise.

La majorité des candidats ont relativement bien réussi à cette OE. Ils ont correctement indiqué à quel type de centre de responsabilité appartenaient la plupart des services, et ont suggéré des moyens valables d'évaluer la performance de certains d'entre eux. La plupart des candidats ont semblé plus à l'aise d'analyser les services des magasins corporatifs et de l'approvisionnement que les services du franchisage et du marketing. Ils ont rattaché les magasins corporatifs et le service de l'approvisionnement au centre de responsabilité approprié, ont suggéré des ICP valables fondés sur des éléments contrôlés par les services et ont analysé adéquatement la structure des primes de Dennis. En ce qui concerne les services de franchisage et de marketing, la classification du centre de responsabilité était souvent incorrecte et les ICP suggérés étaient souvent génériques ou vagues, ou semblaient dénoter un manque de compréhension des responsabilités des services de la part des candidats. En général, c'est le dernier élément du travail à faire qui a donné le plus de difficultés aux candidats, et le point de vue que ces derniers ont exprimé sur les structures de primes actuelles des deux directeurs était peu convaincant.

Les candidats forts ont correctement identifié tous les types de centres de responsabilité, ont fourni pour chacun d'entre eux des ICP utiles et cohérents, et ont étayé leur analyse à l'aide de données de l'étude de cas. Leur analyse tenait compte des caractéristiques propres au secteur des épiceries, et leurs recommandations étaient concrètes. Les candidats forts ont également relevé les principales déficiences des structures de primes actuelles. Ils ont indiqué que le calcul de la prime de la dirigeante du service de franchisage excluait toutes les dépenses dont elle avait le contrôle, ce qui pouvait la rendre moins encline à contrôler ces dépenses. Ils ont en outre expliqué que la prime du dirigeant du service des magasins corporatifs était fondée sur le calcul du bénéfice net total de tous les magasins corporatifs et que de nombreuses dépenses qui étaient énumérées, comme les frais de marketing, les coûts indirects imputés et les impôts fonciers,

n'étaient pas sous son contrôle. Les réponses étaient généralement bien structurées et chacune des trois demandes a été clairement traitée.

Les candidats faibles ont soit commis des erreurs dans l'identification du type de centre de responsabilité, soit montré qu'ils ne connaissaient pas les centres de responsabilité de base. Dans bien des cas, les ICP qu'ils ont recommandés pour les divers services ne cadraient pas avec le type de centre de responsabilité qu'ils avaient indiqué dans leur réponse ou étaient trop génériques. Certains candidats faibles ont énuméré les objectifs des services plutôt que de fournir des indicateurs de performance qui permettraient à FFTY de mesurer si ces objectifs étaient atteints. De plus, les candidats faibles ont semblé ne pas bien comprendre le concept de franchisage et ont semblé croire que les ventes et les dépenses des magasins franchisés étaient sous le contrôle de FFTY. Leurs réponses étaient généralement moins structurées, et l'analyse des primes a souvent été amalgamée à celle des ICP des services du franchisage et des magasins corporatifs. Il était donc difficile de déterminer quel travail à faire avait été accompli.

OE n° 11 (Performance des gérants)

Les candidats devaient déterminer les causes expliquant les faibles bénéfices d'exploitation de deux magasins corporatifs dont la performance était insatisfaisante, et recommander des moyens d'améliorer leur performance dans l'avenir. L'Annexe VII (Gestion de la performance) présentait un tableau montrant divers ICP utilisés pour évaluer la performance des magasins, la valeur de chaque indicateur pour l'exercice 2020, et la cible établie par FFTY pour chaque indicateur. Une description des divers événements survenus dans ces deux magasins était présentée à la suite du tableau. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient utiliser ces événements pour expliquer la piètre performance des deux magasins par rapport aux divers ICP qui étaient présentés dans le tableau et formuler des recommandations utiles pour améliorer la situation à l'avenir.

La performance des candidats à cette OE a été inégale : certains candidats ont obtenu des résultats exceptionnels, tandis que d'autres ont connu des difficultés. Toutefois, la plupart des candidats ont relevé quelques causes profondes de la mauvaise performance des magasins, en examinant un IPC à la fois, mais n'ont pas vu que la mauvaise performance du premier magasin était largement attribuable aux décisions prises par le gérant et celle du deuxième magasin, à un événement indépendant de la volonté du gérant.

Les candidats forts ont présenté des réponses structurées, ont analysé un par un les ICP dont la valeur était inférieure à la cible pour chaque magasin, et ont établi des liens appropriés avec les données de l'étude de cas. Par exemple, le gérant du premier magasin avait décidé de réduire le prix d'articles couramment vendus pour rivaliser avec un concurrent local et de réduire les heures de travail des employés afin de réaliser des économies sur les avantages sociaux. Les candidats forts ont fait le lien entre ces mesures et l'incidence qu'elles ont eue sur les ICP du magasin, comme le taux de croissance des ventes, le pourcentage de marge brute, le ratio salaires/ventes, le roulement du personnel et les plaintes de clients. Ils ont également formulé des recommandations utiles pour atténuer ces problèmes à l'avenir. Le deuxième magasin avait été fermé pendant six semaines en raison d'un refoulement d'eaux usées, et les employés avaient dû faire des heures supplémentaires pour participer au nettoyage. Les candidats forts ont relevé l'incidence de cet événement sur les ICP, notamment le taux de croissance des ventes, le taux

horaire moyen de la main-d'œuvre, le ratio salaires/ventes et le ratio de la marge d'exploitation. Ils ont également conclu que le gérant ne pouvait pas être tenu responsable de cette mauvaise performance, car elle était généralement hors de son contrôle, et ils ont formulé des recommandations utiles pour composer avec de tels événements imprévus à l'avenir.

Les réponses des candidats faibles étaient moins structurées. Ils ont généralement relevé les causes profondes de la mauvaise performance, mais n'ont fait que peu ou pas du tout appel aux données de l'étude de cas, comme les décisions de gestion prises dans le premier magasin et le refoulement d'eaux usées dans le deuxième. Ils ont plutôt formulé des hypothèses sur les causes qui pouvaient expliquer pourquoi la marge brute, la croissance des ventes ou le roulement du personnel ne répondaient pas aux attentes. Plutôt que d'essayer de lier ces informations aux événements survenus au cours de l'exercice qui étaient décrits dans l'étude de cas, les candidats faibles se sont appuyés sur leur connaissance théorique des facteurs qui influent sur ces ratios. D'autres ont montré des faiblesses techniques dans leur compréhension de l'incidence des augmentations du prix de vente sur le pourcentage de marge brute, la croissance des ventes ou le ratio salaires/ventes. Certains ont présenté une analyse qui manquait d'étendue, dans laquelle ils n'ont abordé qu'un ou deux ICP, et n'ont pas remarqué les problèmes généralisés mentionnés ci-dessus.

OE n° 12 (Contrat d'approvisionnement proposé)

Les candidats devaient effectuer une analyse quantitative et qualitative d'une offre visant à conclure un contrat d'approvisionnement à long terme avec Riverside, l'un des fournisseurs actuels de produits laitiers de FFTY. Il était indiqué aux candidats que le contrat de six ans entraînerait une augmentation considérable de la part des produits laitiers achetés auprès de ce fournisseur, au détriment de la part des autres fournisseurs de produits laitiers de FFTY. Les informations nécessaires à l'analyse se trouvaient à l'Annexe VII (Gestion de la performance), dans un tableau présentant la répartition des achats actuels de produits laitiers de FFTY auprès de chaque fournisseur, ainsi qu'une brève description des conditions connexes et des clauses pertinentes du contrat proposé. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une comparaison quantitative satisfaisante du coût des produits laitiers pour une période de six ans selon les deux scénarios (statu quo et contrat proposé), ainsi qu'une évaluation qualitative du contrat, puis formuler une recommandation étayée à savoir si FFTY devait aller de l'avant avec le contrat.

Cette OE, particulièrement la partie analyse quantitative, a généralement posé problème aux candidats. Ils ont tenté de comparer les coûts des produits laitiers des deux options, mais beaucoup ont mal compris les données de l'étude de cas et ont supposé que la totalité des achats seraient effectués auprès de Riverside. On attendait des candidats qu'ils comprennent qu'il était possible que les économies réalisées grâce aux hausses de prix moins importantes promises par Riverside soient contrebalancées par les fortes augmentations de prix des fournisseurs actuels des autres produits. Le fait d'ignorer l'incidence sur les prix demandés par les fournisseurs actuels rendait le calcul moins utile pour le client. Toutefois, la plupart des candidats ont fourni une analyse qualitative utile du contrat. Ils ont soulevé des points valables, notamment la réduction de la variété de produits offerts aux clients, les conditions de livraison commodes, la période de commande relativement longue, la pénalité associée aux commandes inférieures au montant

annuel minimal, la pression que les courts délais de paiement exerceraient sur les flux de trésorerie de FFTY, et la tendance générale dans le secteur à conclure des contrats d'approvisionnement à long terme.

Les candidats forts ont effectué une comparaison quantitative utile des deux scénarios, en intégrant les deux composantes des futures commandes : la partie achetée à Riverside à des prix contractuels stables et la partie achetée auprès des fournisseurs actuels à des prix considérablement plus élevés. Leur calcul a été présenté de façon structurée, montrant clairement la comparaison effectuée, et les deux composantes des achats ont été prises en compte de façon distincte. Les candidats forts ont également présenté une analyse qualitative claire du contrat, ont relevé les avantages et les inconvénients de la conclusion du contrat, et ont clairement expliqué comment et pourquoi ces éléments étaient importants pour FFTY.

Les candidats faibles ont présenté une analyse quantitative médiocre, et ont souvent entamé une analyse sans la terminer. Beaucoup ne semblent pas avoir planifié leur calcul, ni défini son objectif, avant de commencer. Certains candidats faibles ont simplement comparé le volume minimal à acheter à Riverside (10 millions \$) au montant total réel dépensé pour des produits laitiers (12 millions \$), sans s'apercevoir que le volume restant devait être acheté auprès des fournisseurs actuels. Les candidats faibles ont inclus moins d'ajustements ou ne les ont pas expliqués. L'analyse qualitative des candidats faibles a généralement consisté en une liste des données de l'étude de cas présentées comme des avantages ou des inconvénients, mais ces candidats ont fourni peu d'explications ou n'en ont pas présenté.

OE n° 13 (Programme de fidélisation)

On demandait aux candidats d'évaluer quantitativement et qualitativement un programme de fidélisation de la clientèle qui était proposé pour les magasins corporatifs de FFTY. L'Annexe VII (Gestion de la performance) présentait une description du programme, l'incidence prévue sur les ventes et d'autres hypothèses. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer l'incidence différentielle du programme sur le bénéfice d'exploitation de FFTY – en fonction des projections et des hypothèses sous-jacentes présentées – analyser le programme sur le plan qualitatif et formuler une recommandation.

La performance des candidats à cette OE a été inégale : certains ont très bien réussi alors que la majorité ont eu de la difficulté. La plupart des candidats ont calculé l'incidence du programme sur le bénéfice d'exploitation de FFTY, ont tenu compte de la réduction des ventes générées par les points échangés et ont intégré la part présumée des points échangés dans le calcul. Toutefois, de nombreux candidats ont commis des erreurs techniques. Par exemple, ils n'ont pas tenu compte du coût des ventes supplémentaires découlant de la croissance du volume des ventes générée par le programme, et ont calculé les points attribués en fonction des ventes actuelles plutôt qu'en fonction des ventes accrues. La plupart des candidats ont fourni une brève analyse qualitative du programme, mais elle manquait d'étendue, car elle ne comprenait que quelques éléments.

Les candidats forts ont présenté un calcul presque parfait de l'incidence différentielle du programme sur le bénéfice d'exploitation de FFTY, en intégrant correctement toutes les hypothèses et projections pertinentes : la croissance du volume des ventes générée par le programme, la valeur des points, le taux d'échange des points, le pourcentage de marge brute de FFTY et les coûts administratifs supplémentaires générés. Ils ont également effectué une analyse qualitative satisfaisante du programme, soulignant l'utilisation potentielle des informations personnelles des clients dans le cadre d'une stratégie de marketing ciblé, la tendance générale du secteur à la mise en œuvre de tels programmes, l'incertitude liée à certaines hypothèses, les problèmes potentiels liés à la présence du programme dans les magasins corporatifs uniquement, et la charge administrative supplémentaire.

Les candidats faibles ont présenté un calcul qui comportait de nombreuses erreurs techniques : ils n'ont pas tenu compte du coût des ventes supplémentaires et des ventes perdues en raison de l'utilisation des points (ou les ont considérées comme des entrées au lieu de sorties), ainsi que du taux présumé d'échange des points. Leur analyse qualitative était généralement très courte et a souvent consisté à répéter des éléments de l'analyse quantitative sous une forme narrative. Comme il s'agissait de la dernière OE, certains candidats faibles, ont fait le travail à la hâte et ont fourni une réponse courte, puisqu'ils ont mal géré leur temps.

Épreuve / étude de cas :	Jour 2 (FFTY) – Étude de cas avec choix de rôle – FISCALITÉ
Temps approximatif :	300 minutes
Niveau de difficulté :	De facile à moyen
Domaine de la Grille de compétences :	Fiscalité (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) du rôle en FISCALITÉ

OE n° 7 (DPA et autres questions liées aux immobilisations)

Les candidats devaient présenter un calcul étayé du revenu imposable et des impôts à payer pour 2020 à partir du résultat net révisé. Thomas voulait connaître les soldes de clôture des fractions non amorties du coût en capital afin de pouvoir préparer les écritures plus tard. Il était spécifié qu'il ne fallait pas préparer les écritures comptables relatives aux impôts exigibles et aux impôts futurs. Un historique des immobilisations figurait à la Note 3 des états financiers de l'Annexe II, des renseignements additionnels sur le contrat de cession-bail étaient présentés dans l'extrait de la réunion du comité de gestion de l'Annexe III, et des informations sur les soldes d'ouverture de la FNACC et d'autres opérations portant sur les immobilisations étaient fournies à l'Annexe VII (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer la DPA pour les catégories présentées, en tenant compte notamment de plusieurs des acquisitions et dispositions de l'exercice considéré.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont calculé la DPA en suivant la structure habituelle de l'Annexe 8 : ils sont partis du solde d'ouverture de chaque catégorie, y ont ajouté les acquisitions, ont tenté d'inscrire les dispositions de biens des catégories 1 et 10, et ont appliqué le taux approprié. Ils ont généralement réalisé des calculs exacts pour la catégorie 8 et, dans bien des cas, pour la catégorie 10 (perte finale) et la catégorie 12. La disposition du bien de la catégorie 1 leur a souvent posé des difficultés, car ils ont soustrait sa valeur nette comptable au lieu du moindre du coût en capital et du produit de disposition. Les calculs relatifs à la catégorie 13 comportaient souvent des erreurs mineures, comme l'omission de l'incitatif à l'investissement accéléré ou l'utilisation d'une durée de bail erronée. La plupart des candidats ont calculé le gain en capital imposable avec exactitude; cependant, ils ont souvent perdu du temps à essayer de répartir le produit de disposition entre le terrain et le bâtiment, même si le produit de disposition de ces deux immobilisations était manifestement supérieur à leur coût en capital, ce qui rendait la répartition inutile.

Les candidats forts ont correctement calculé la DPA, en suivant la structure habituelle de l'Annexe 8, et ont tenu compte des acquisitions ou des dispositions appropriées pour toutes les catégories. En général, ils ont aussi calculé correctement le gain en capital imposable.

Les candidats faibles ont tenté de calculer la DPA, mais ont eu du mal avec les concepts qui étaient testés dans chaque catégorie. Ils ont commis de nombreuses erreurs : ils ont soustrait du solde de la catégorie 1 la valeur nette comptable au lieu du moindre du coût en capital ou du produit de disposition; ils ont utilisé la règle de la demi-année au lieu de l'incitatif à l'investissement accéléré pour la catégorie 8; ils n'ont pas vu qu'il y avait une perte finale pour la catégorie 10; ils ont demandé une DPA dépassant le solde de la FNACC pour la catégorie 12; et ils ont utilisé une durée inappropriée pour le calcul de la DPA de la catégorie 13 selon la méthode linéaire (notamment 20 ans, 9 ans ou 11 ans). De plus, les candidats faibles ont été peu nombreux à calculer le gain en capital imposable, et ceux qui l'ont fait l'ont généralement calculé de manière inappropriée (ils se sont souvent contentés de l'établir à 50 % du gain comptable).

OE n° 8 (Revenu imposable – Analyse quantitative)

Les candidats devaient fournir un calcul étayé du revenu imposable pour 2020 à partir du résultat net révisé. L'OE n° 8 était axée sur les aspects quantitatifs de cette demande. Des informations sur les activités de l'exercice considéré étaient fournies tout au long de l'étude de cas, notamment dans l'état des résultats qui était présenté à l'Annexe II. Les candidats devaient prendre en compte les informations supplémentaires fournies à l'Annexe VII (Fiscalité) au sujet des frais généraux et administratifs et intégrer à leurs calculs les résultats de leurs analyses de l'information financière. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le revenu imposable, en tenant compte de la plupart des ajustements requis.

Les candidats ont très bien réussi à cette OE. La plupart ont présenté des calculs clairs et exhaustifs du revenu net aux fins de l'impôt et du revenu imposable, auxquels ils ont intégré la plupart des ajustements requis.

Les candidats forts ont fait preuve de solides compétences techniques. Ils ont calculé le revenu net aux fins de l'impôt et le revenu imposable, en y intégrant la quasi-totalité des ajustements requis.

Les candidats faibles ont eux aussi calculé le revenu imposable en intégrant plusieurs des ajustements requis, mais certains des éléments fondamentaux du calcul leur ont parfois donné du mal : ils ont notamment oublié de rajouter l'amortissement et de déduire la DPA, ou de rajouter la charge d'impôts.

OE n° 9 (Revenu imposable – Analyse qualitative)

Les candidats devaient fournir un calcul étayé du revenu imposable pour 2020 à partir du résultat net révisé. L'OE n° 9 était axée sur l'explication des calculs des candidats. Les informations pertinentes étaient les mêmes que pour l'OE n° 8. Ainsi, des informations sur les activités de l'exercice considéré étaient fournies tout au long de l'étude de cas, notamment dans l'état des résultats qui était présenté à l'Annexe II. Les candidats devaient prendre en compte les informations supplémentaires fournies à l'Annexe VII (Fiscalité) au sujet des frais généraux et administratifs et intégrer à leurs calculs les résultats de leurs analyses de l'information financière. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer les ajustements qu'ils avaient apportés pour effectuer le rapprochement entre le bénéfice net et le revenu net aux fins de l'impôt et pour le calcul du revenu imposable, y compris expliquer au moins un des concepts plus

complexes, comme l'incidence des questions comptables, les immobilisations qui avaient été passées en charges ou le plafond de 75 % appliqué aux dons.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont rédigé des notes pour étayer la majorité, voire la totalité, de leurs ajustements, soit directement dans leur feuille de calcul, soit dans une liste à puces. Ils ont généralement formulé des explications brèves, ce qui était suffisant pour bon nombre d'ajustements. La plupart des candidats n'ont pas expliqué l'incidence fiscale d'un grand nombre des questions comptables relevées; toutefois, ils ont souvent tenté d'en analyser au moins une (habituellement la déduction des dividendes reçus).

Les candidats forts ont fourni des notes à l'appui de chacun de leurs ajustements. Ils ont souvent fourni des explications plus approfondies et concentré leurs efforts sur les ajustements plus complexes, comme les incidences fiscales des questions comptables analysées dans la section commune de leur réponse.

Les candidats faibles n'ont pas tenté d'expliquer leurs ajustements ou ont présenté des explications insuffisantes. Certains se sont limités à deux ou trois mots (par exemple, « assurance non déductible »), ce qui n'était suffisant que pour les ajustements simples qui nécessitaient peu d'explications. D'autres se sont contentés de nommer l'ajustement apporté (par exemple, « rajout de l'amortissement »), ce qui n'était pas suffisant pour démontrer leur compréhension de l'ajustement en question.

OE n° 10 (Impôts à payer, IMRTD, CDC)

Les candidats devaient fournir un calcul étayé des impôts à payer pour 2020, expliquer ce que sont les comptes d'IMRTD et de dividendes en capital, et calculer les soldes de ces comptes pour FFTY au 1^{er} janvier 2021. À la première page de l'étude de cas, il était spécifié que FFTY est une société privée sous contrôle canadien (SPCC). Des informations nécessaires à la réalisation des calculs demandés étaient fournies à l'Annexe VII (Fiscalité), et les candidats devaient également y intégrer les résultats du travail qu'ils avaient effectué aux OE n^{os} 7 à 9. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir un calcul de l'impôt sur le revenu des sociétés qui reflétait les régimes d'imposition différents pour le revenu d'entreprise et le revenu de placement, et approfondir leur réponse par la présentation d'un calcul plus détaillé tenant compte des différentes composantes de l'impôt sur le revenu ou par la présentation d'un calcul ou d'une analyse de l'IMRTD et du CDC.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont présenté un calcul détaillé des impôts à payer, auquel ils ont intégré le taux de base, l'abattement, l'impôt additionnel remboursable et la réduction du taux général. Ils ont en général intégré de nombreux éléments valides à leur calcul de l'impôt, comme l'application appropriée de l'impôt remboursable additionnel au revenu de placement et le retrait du revenu de placement total et du montant admissible à la DAPE du montant sur lequel ils ont calculé la réduction du taux général. Cependant, la plupart des candidats n'ont pas compris que la déduction accordée aux petites entreprises était entièrement éliminée en raison du capital imposable de FFTY. La plupart des candidats ont montré qu'ils comprenaient certaines des composantes fondamentales de l'IMRTD et du CDC et ont tenté d'expliquer le fonctionnement de ces comptes, bien que les analyses du CDC aient été généralement plus solides que celles de l'IMRTD.

Les candidats forts ont présenté un calcul détaillé des impôts à payer. Encore une fois, ils ont généralement intégré de nombreux éléments valides à leur calcul de l'impôt et ont compris que la déduction accordée aux petites entreprises était entièrement éliminée en raison du capital imposable de FFTY. En outre, ils ont généralement montré qu'ils comprenaient certaines des composantes fondamentales de l'IMRTD et du CDC et ont expliqué clairement ces comptes.

Les candidats faibles ont tenté de calculer les impôts à payer, mais n'ont pas tenu compte des éléments clés de ce calcul. Souvent, ils n'ont pas fait grand-chose de plus que d'appliquer un taux d'imposition unique à tous les types de revenus, sans expliquer comment ils avaient choisi ce taux. Certains ont indiqué qu'ils avaient choisi un taux d'imposition par « supposition » parce qu'aucun taux ne leur était fourni, et d'autres ont appliqué un taux d'imposition « effectif » fondé sur les états financiers. Beaucoup de candidats faibles n'ont pas tenté de calculer les soldes de l'IMRTD et du CDC, et ceux qui l'ont fait ont souvent commis des erreurs importantes (comme l'exclusion des pertes historiques du CDC ou l'ajout à l'IMRTD d'éléments qui n'y avaient pas leur place, comme des dividendes historiques ou la totalité du revenu d'entreprise de l'exercice). Ils ont souvent mal compris la nature de l'IMRTD et ont semblé confondre ce dernier avec le CRTG et le CRTR.

OE n° 11 (Intérêts et pénalités, système de conformité)

Les candidats devaient expliquer pourquoi FFTY s'était vu imposer des intérêts et des pénalités pour les impôts de 2019, calculer les acomptes provisionnels que l'entreprise devrait verser pour 2021 et formuler des conseils pour s'assurer que les paiements d'impôts seraient effectués à temps dorénavant. L'Annexe VII (Fiscalité) contenait des informations sur le moment où FFTY avait produit sa déclaration et effectué les paiements d'impôt pour 2019, et les candidats pouvaient tirer parti de leurs connaissances de l'entreprise, ainsi que des travaux effectués à l'OE n° 10, pour répondre à certaines parties de cette demande. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter au moins deux des trois éléments (intérêts et pénalités, acomptes provisionnels, et système pour assurer la conformité future) avec une certaine profondeur.

Cette OE a posé problème à bon nombre de candidats. La plupart des candidats ont tenté de calculer les acomptes provisionnels à partir d'une ou deux des méthodes possibles, mais rarement les trois. Ils se sont souvent trompés d'année (utilisant une année antérieure ou ultérieure à celle devant servir au calcul des acomptes provisionnels) ou ont achoppé sur la deuxième partie de la méthode des acomptes provisionnels fondés sur les impôts de l'année antérieure à l'année d'imposition précédente. Ils ont souvent indiqué que les acomptes provisionnels devaient être versés trimestriellement, même si FFTY n'était pas admissible aux acomptes provisionnels trimestriels. Ils ont également relevé certaines des raisons pouvant expliquer l'imposition d'intérêts et de pénalités, mais ils ont eu de la difficulté à établir un lien clair entre les données de l'étude de cas et les règles afin d'expliquer précisément quelles échéances n'avaient pas été respectées et depuis combien de temps elles ne l'étaient pas. La plupart des candidats n'ont pas tenté de proposer un système pour assurer le respect des échéances futures.

Les candidats forts ont essayé de calculer les acomptes provisionnels en utilisant les trois méthodes possibles (ils n'ont souvent présenté une analyse qualitative que pour la méthode fondée sur l'année en cours, ce qui était une approche raisonnable), et ont pris en compte les

résultats des calculs qu'ils avaient réalisés à l'OE n° 10 lors de la détermination de la base des acomptes provisionnels de 2021. Ils ont reconnu que les acomptes provisionnels devaient être versés mensuellement, puisque FFTY n'était pas admissible aux acomptes provisionnels trimestriels. Les candidats forts ont également relevé certaines des raisons pouvant expliquer l'imposition d'intérêts et de pénalités, et ils ont clairement indiqué quelle était la date limite de paiement ou de production et à quel moment la société s'était conformée. Ils ont aussi généralement tenté de proposer un système pour assurer le respect des échéances futures, mais ont tout de même eu du mal à formuler des suggestions valables.

Les candidats faibles ont soit tenté de traiter des pénalités et des intérêts, soit essayé de calculer les acomptes provisionnels selon l'une des trois méthodes possibles, mais ont rarement tenté d'analyser ces deux éléments. Ils ont souvent eu de la difficulté à déterminer les dates limites appropriées, concluant par exemple que les déclarations de revenus des sociétés devaient être produites au plus tard le 30 avril ou que les paiements étaient tous exigibles avant la fin de l'année. Ceux qui ont tenté de calculer les acomptes provisionnels ont souvent eu du mal à le faire correctement, choisissant souvent la mauvaise année ou utilisant des exemples hypothétiques plutôt que les données de l'étude de cas.

OE n° 12 (Avantages offerts à des actionnaires et aux employés)

Les candidats devaient commenter les incidences fiscales des prêts consentis à Ross (le conjoint d'Antonia) et à Scott. On leur demandait également de traiter des incidences fiscales, tant du point de vue des employés que de celui de FFTY, de certains avantages sociaux que des employés avaient proposés. L'Annexe VII (Fiscalité) présentait des informations sur ces prêts et avantages. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs prêts ou avantages, dont au moins un ou deux de manière relativement approfondie.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont traité de plusieurs des avantages sociaux; ils ont analysé avec une certaine profondeur au moins l'un d'entre eux, en ne se contentant pas d'indiquer s'il était « imposable / non imposable » ou « déductible / non déductible » et en tenant compte des données de l'étude de cas, du point de vue de FFTY et de celui des employés. Ils ont généralement tenté d'analyser les prêts consentis aux actionnaires, mais n'ont pas intégré les bonnes connaissances techniques et ont eu de la difficulté à les appliquer aux données de l'étude de cas.

Les candidats forts ont analysé tous les avantages sociaux, et plusieurs d'entre eux, avec une certaine profondeur. Ils ont indiqué si chaque avantage était imposable pour les employés et déductible pour FFTY, en tenant compte des données de l'étude de cas. Les candidats forts ont généralement tenté une analyse des prêts aux actionnaires, en présentant un raisonnement valable, en particulier en ce qui concerne le prêt à Scott; les candidats forts ont décrit les règles concernant les prêts accordés aux actionnaires employés à des fins spécifiques, comme l'achat d'une maison.

Les candidats faibles n'ont analysé que quelques-uns des avantages sociaux, se contentant souvent d'indiquer si un avantage était déductible pour FFTY ou imposable pour les employés, sans tenir compte des données de l'étude de cas ni fournir d'explications. Ils ont généralement traité les prêts aux actionnaires dans une réponse longue, mais erronée sur le plan technique,

indiquant souvent que le prêt à Ross n'entraînerait que des intérêts réputés, même s'il était clair qu'aucune des exceptions aux règles d'inclusion dans le revenu ne s'appliquait.

OE n° 13 (Déclaration de TPS/TVH)

Les candidats devaient estimer le solde de TPS/TVH à payer pour janvier et expliquer comment il avait été calculé. Ils devaient également expliquer l'incidence sur le plan de la TPS/TVH, pour FFTY, de chacun des avantages sociaux proposés. Des informations sur les avantages sociaux ainsi que sur les opérations effectuées en janvier étaient présentées à l'Annexe VII (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le montant net des taxes pour le mois, en apportant certains des ajustements spécifiques dans le calcul, et/ou analyser l'incidence des avantages sociaux sur le plan de la TPS/TVH.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. Le sujet qui y était testé a récemment pris une plus grande importance dans la *Grille de compétences*. La plupart des candidats ont calculé la TPS/TVH facturée sur les ventes de FFTY et le CTI auquel elle avait droit sur ses coûts pour le mois, en utilisant les informations fournies. En général, ils ont correctement annulé les ventes et les achats détaxés, même s'ils ont parfois eu de la difficulté en ce qui concerne les achats de mobilier et d'agencements, qu'ils ont soit exclus complètement parce qu'il s'agit d'immobilisations, soit soumis à un ajustement pour en retirer la partie toujours impayée. Les candidats ont aussi généralement tenu compte de certains autres éléments, comme le loyer commercial, les frais de repas et de divertissement, et les droits d'adhésion à un club. La plupart des candidats ont tenté d'expliquer l'incidence des avantages sociaux sur le plan de la TPS/TVH, mais n'ont souvent su relever le traitement approprié que pour le CELI et le régime d'assurance invalidité.

Les candidats forts ont calculé la TPS/TVH facturée sur les ventes de FFTY et le CTI auquel elle avait droit sur ses coûts pour le mois, en utilisant les informations fournies. Ils ont non seulement éliminé correctement les ventes et les achats détaxés, mais ils ont aussi traité les achats de mobilier et d'agencements de manière appropriée. Ils ont aussi généralement tenu compte de certains autres éléments, comme le loyer commercial, les frais de repas et de divertissements et les droits d'adhésion à un club. Ils ont pour la plupart expliqué l'incidence des avantages sociaux sur le plan de la TPS/TVH, relevant généralement le traitement approprié pour les rabais accordés aux employés, le CELI et le régime d'assurance invalidité.

Les candidats faibles ont tenté de calculer le montant net des taxes pour le mois, mais ont commis de nombreuses erreurs dans leurs calculs. En général, ils n'ont pas compris la nature des fournitures détaxées et ont souvent calculé la taxe de 13 % sur les ventes en question ou ne les ont pas retirées du total des ventes de la période. Ils ont aussi parfois calculé les CTI sur les achats détaxés; généralement, ces candidats ont indiqué que les fournitures détaxées donnaient droit à un CTI, ce qui est vrai, mais leur erreur était liée au fait qu'ils n'ont pas reconnu qu'il est impossible de demander un CTI lorsque la TPS/TVH n'a pas été payée en premier lieu. De plus, les candidats faibles ont souvent utilisé le coût des marchandises vendues au lieu des achats, et ils n'ont demandé aucun CTI sur les achats de mobilier et d'agencements ou ont déduit le solde des comptes fournisseurs. Les candidats faibles ont rarement abordé les avantages sociaux, et ceux qui l'ont fait ont fréquemment commis des erreurs, comme le fait de suggérer qu'un CTI pouvait être demandé au titre des primes du régime d'assurance invalidité.

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 3

Épreuve / étude de cas :	Jour 3, étude de cas n° 1 (FenceCo)
Temps approximatif :	90 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaines de la Grille de compétences :	Comptabilité de gestion (2) Finance (2) Fiscalité (2) Stratégie et gouvernance (1)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE)**OE n° 1 (Nouveau modèle de génération de produits – Analyse quantitative)
(Comptabilité de gestion)**

Les candidats devaient réaliser une analyse quantitative pour déterminer s'il était dans l'intérêt d'Elizabeth et Adam Moon de mettre en place le modèle supplémentaire de génération de produits envisagé pour FenceCo. L'Annexe II leur fournissait des renseignements sur le modèle supplémentaire de génération de produits, et des informations pertinentes aux fins des calculs étaient également présentées à l'Annexe I. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer une analyse du bénéfice différentiel que le nouveau modèle de génération de produits allait entraîner dans les deux prochains exercices.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont réalisé une analyse du bénéfice différentiel que procurerait le nouveau modèle de génération de produits sur deux exercices. Ils ont relevé les données par poteau, comme la marge brute par poteau indiquée à l'Annexe II, les ont liées au nombre de pieds de clôture mentionné à l'Annexe I et à la demande prévue fournie à l'Annexe II, et ont tenu compte de ces informations pour calculer correctement la marge supplémentaire que générerait le nouveau modèle. La plupart des candidats ont également calculé et intégré les produits tirés des droits de licence dans leur analyse et ont calculé correctement les coûts variables par pied, en plus de bien inclure les coûts fixes dans leur analyse.

Les candidats forts ont présenté un calcul exhaustif et ont calculé avec exactitude la marge perdue en raison de la cannibalisation, dont de nombreux candidats ont omis de tenir compte. Ils ont utilisé les informations fournies à l'Annexe I pour calculer la marge brute par pied que FenceCo perdrait en raison de la cannibalisation et l'ont appliquée au bon nombre de pieds de clôture.

Les candidats faibles n'ont généralement pas su comment aborder cette analyse. Ils ont souvent utilisé les coûts fixes fournis pour calculer le seuil de rentabilité, ce qui n'aidait pas Adam et Elizabeth à déterminer s'ils devaient adopter le nouveau modèle de génération de produits.

D'autres ont confondu les deux unités de mesure (par poteau ou par pied), ce qui a faussé leurs résultats ou ont fait d'autres erreurs ou oublis dans leur calcul. Par exemple, certains n'ont pas tenu compte des coûts fixes ou des coûts variables. De nombreux candidats faibles ont appliqué le taux de 1 % aux ventes actuelles de FenceCo et non aux ventes générées par le nouveau modèle pour calculer les ventes perdues en raison de la cannibalisation. D'autres ont utilisé le produit par pied qui était fourni dans l'étude de cas au lieu de calculer la marge brute par pied.

OE n° 2 (Nouveau modèle de génération de produits – Analyse qualitative) (Comptabilité de gestion)

Les candidats devaient réaliser une analyse qualitative pour déterminer s'il était dans l'intérêt d'Elizabeth et Adam de mettre en place le modèle supplémentaire de génération de produits envisagé pour FenceCo, et recommander un plan d'action. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certains avantages et inconvénients du nouveau modèle et formuler une recommandation. Ils devaient puiser dans les renseignements généraux sur FenceCo pour analyser le nouveau modèle de génération de produits d'un point de vue qualitatif.

Cette OE a donné plus de mal que prévu aux candidats. Bien que la plupart aient abordé certains facteurs dans leur analyse, bon nombre de ces facteurs étaient quantitatifs plutôt que qualitatifs, et ces candidats n'ont fait que répéter l'analyse de l'OE n° 1. Par exemple, de nombreux candidats ont indiqué que la cannibalisation entraînerait une baisse des produits ou que les produits tirés des droits de licence feraient augmenter le bénéfice global que procurerait ce nouveau modèle de génération de produits, alors que ces facteurs étaient déjà pris en compte dans leur analyse quantitative. Près de la moitié des candidats ont tout de même présenté une analyse suffisante des facteurs qualitatifs. Les facteurs les plus souvent abordés concernaient le fait qu'Adam et Elizabeth cherchaient à faire croître FenceCo dans ses marchés actuels et à faire augmenter considérablement les bénéfices, ce que le nouveau modèle permettait manifestement de faire, et le fait que le nouveau modèle n'exigeait aucune dépense en immobilisations, ce qui répondait également à un objectif stratégique du couple. De nombreux candidats ont également bien analysé le risque que des entrepreneurs peu soucieux de la qualité entachent la réputation de FenceCo.

En général, les candidats forts ont fait une analyse qui présentait une plus grande étendue et ont traité des avantages et des inconvénients. Ils ont aussi analysé des points valables, autres que ceux liés aux objectifs stratégiques d'Adam et Elizabeth. Ils ont par exemple relevé le fait que des entrepreneurs étaient susceptibles de copier et de s'approprier la technologie de FenceCo. Ces analyses allaient au-delà des données quantitatives ou qualitatives présentées à l'Annexe II de l'étude de cas et offraient une valeur ajoutée au couple. De nombreux candidats forts ont aussi judicieusement remis en question les données fournies aux fins des calculs; plus précisément, ils ont expliqué que le taux de cannibalisation de 1 % leur semblait bas.

Les candidats faibles ont généralement utilisé leur analyse quantitative pour étayer leur analyse qualitative. Par exemple, ils ont souvent désigné la grande rentabilité du nouveau modèle de génération de produits comme un avantage, sans lier ce point aux objectifs stratégiques d'Elizabeth et Adam. De plus, nombre d'entre eux ont indiqué que 1 % des ventes seraient

perdues selon ce modèle, plutôt que de mettre l'accent sur le point d'analyse plus pertinent que constituait l'incertitude entourant l'augmentation future de ce pourcentage. Certains candidats faibles ont également soulevé des points non pertinents pour l'analyse globale, comme la question de savoir si les entrepreneurs allaient être considérés comme des employés.

OE n° 3 (Évaluation d'ABC) (Finance)

Les candidats devaient évaluer ABC Feeder inc. (ABC) en fonction du bénéfice net normalisé, en appliquant le multiple sectoriel standard de cinq. Le bilan et l'état des résultats d'ABC leur étaient fournis, ainsi que des notes qui donnaient des renseignements pertinents pour apporter des ajustements de normalisation. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient, au moyen des informations fournies à l'Annexe III, calculer un bénéfice net normalisé qui comprenait suffisamment d'ajustements et multiplier ce montant par le multiple sectoriel standard de cinq afin d'évaluer l'entreprise selon la méthode de la capitalisation des bénéfices.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart des renseignements nécessaires au calcul des ajustements de normalisation étaient clairement présentés dans l'Annexe III. Certains ont eu de la difficulté à trouver l'ajustement relatif aux jetons de présence, car cette information était mentionnée à l'Annexe IV. Les calculs des ajustements liés à l'indemnité de départ, aux frais de recrutement et au loyer ont été ceux avec lesquels les candidats ont été le plus à l'aise. La majorité des candidats ont multiplié par le multiple approprié le bénéfice net normalisé qu'ils avaient calculé. Toutefois, la plupart ont oublié d'ajuster la charge d'impôts en fonction des ajustements qu'ils avaient apportés au bénéfice net.

Les candidats forts ont correctement intégré la plupart, sinon la totalité, des ajustements de normalisation dans leur calcul du bénéfice net révisé, et ont utilisé à cette fin les renseignements fournis dans l'Annexe III. Ils ont relevé le montant des jetons de présence dans l'Annexe IV et ont correctement appliqué la variation en points de pourcentage de la marge brute liée à l'augmentation des prix des fournisseurs et des frais de transport. De nombreux candidats forts ont également tenu compte de l'incidence fiscale dans leurs calculs. Grâce à ces derniers, Adam et Elizabeth ont pu avoir une bonne idée de la valeur d'ABC en vue d'une vente éventuelle. Très peu de candidats forts ont aussi indiqué qu'il y avait d'autres façons de déterminer la valeur d'ABC, notamment par la méthode de l'actif net, et ont mentionné qu'il pouvait en résulter une valeur différente aux fins d'une vente éventuelle, ce qui était une information utile pour les Moons.

Les candidats faibles ont eu du mal à tenir compte de la variation de la marge brute liée à l'augmentation des prix des fournisseurs et des frais de transport. Par exemple, plutôt que d'utiliser les chiffres des ventes dans leur calcul, nombre d'entre eux ont utilisé à tort le coût des ventes ou le bénéfice net. Beaucoup de candidats faibles n'ont pas tenté d'apporter des ajustements liés à la marge brute. Certains ont eu de la difficulté à déterminer dans quel sens apporter leurs ajustements : ils ont soustrait des éléments qu'ils auraient dû additionner, ou vice versa. Bon nombre de candidats faibles ont indiqué qu'un ajustement était nécessaire pour les jetons de présence, mais qu'ils n'arrivaient pas à en trouver le montant, ce qui a montré leur incapacité à intégrer les données de l'étude de cas. D'autres n'ont pas multiplié le loyer mensuel

de 4 000 \$ par 12 pour obtenir l'ajustement annualisé. Enfin, la plupart des candidats faibles n'ont pas tenu compte de l'incidence des impôts sur les calculs.

OE n° 4 (Impôts à payer sur la vente d'ABC) (Fiscalité)

En utilisant le prix de vente qu'ils recommandaient et en supposant que les actions étaient des actions admissibles de petite entreprise, les candidats devaient calculer l'impôt à payer sur la vente des actions d'ABC d'Elizabeth et Adam. L'Annexe IV présentait les informations relatives aux rajustements du prix de base rajusté (PBR) des actions et à l'exonération cumulative des gains en capital (ECGC). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire preuve d'une certaine compréhension des notions de PBR et d'ECGC, et calculer l'impôt à payer sur la vente des actions.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart d'entre eux ont d'abord calculé le prix de vente selon leur évaluation précédente d'ABC, puis ont déduit le PBR d'origine de 40 000 \$ pour calculer le gain en capital. Ils n'ont pas compris que le PBR des actions d'Elizabeth était différent de celui des actions d'Adam. Bon nombre de candidats ont calculé un gain en capital combiné plutôt que de diviser le produit entre Elizabeth et Adam. Ils n'ont donc pas pris en considération le fait que tous deux pouvaient se prévaloir de leur ECGC. Les candidats qui ont tenu compte du fait qu'Elizabeth et Adam étaient des contribuables distincts ont souvent ajusté l'ECGC d'Elizabeth en fonction des 234 000 \$ qu'elle avait déjà utilisés, et ont reconnu qu'Adam disposait encore du plein montant de son ECGC. Certains ont également ajusté l'ECGC d'Elizabeth en fonction de la vente à Adam en 2016. La plupart des candidats ont montré qu'ils comprenaient que seuls 50 % des gains en capital sont imposables. Ils ont toutefois eu du mal à déterminer le taux à appliquer pour calculer les impôts. Ils ont souvent utilisé les taux d'imposition des sociétés ou le taux applicable à ABC selon l'Annexe III, plutôt que les taux d'imposition des particuliers. De nombreux candidats ont eu du mal avec la vente d'actions d'Elizabeth à Adam; ils ont souvent omis d'intégrer dans leurs calculs les données de l'étude de cas portant sur cette vente, tant en ce qui concerne la déduction du PBR du prix de vente pour calculer le gain en capital que l'ajustement de l'ECGC d'Elizabeth.

Les candidats forts ont compris que comme Elizabeth avait vendu des actions à Adam, le PBR de leurs actions respectives était différent. Ils ont généralement fait des calculs distincts pour Elizabeth et Adam. Ils ont d'abord réparti le prix de vente entre eux, avant de déduire les frais de vente et le PBR de chacun pour calculer le gain en capital. Comme ils ont compris qu'il fallait calculer l'impôt à payer pour chaque membre du couple, la plupart des candidats forts ont correctement tenu compte du fait qu'Adam disposait encore du plein montant de son ECGC. Ils ont compris qu'il y avait au moins un ajustement à apporter à l'ECGC d'Elizabeth (soit en raison de la vente d'une partie de ses actions à Adam ou de la vente de ses actions d'un autre placement), et ont correctement appliqué le montant à son gain en capital. Les candidats forts ont généralement appliqué soit l'ECGC intégrale au gain en capital, soit la moitié de l'ECGC au gain en capital imposable. Ils ont également compris que ces actions étaient vendues à titre personnel et ont appliqué les taux d'imposition des particuliers, généralement un taux de 33 %, au gain en capital imposable pour calculer l'impôt à payer.

De nombreux candidats faibles ont complètement omis les informations de l'Annexe IV dans leurs calculs. Ils ont déduit le PBR de 40 000 \$, qui figurait à la première page de l'étude de cas, du prix de vente calculé selon leur évaluation d'ABC pour calculer le gain en capital. Ils ont ensuite multiplié ce montant par 50 % pour calculer le gain en capital imposable, mais n'ont pas calculé l'impôt à payer. Bon nombre de candidats faibles ont aussi eu du mal à appliquer l'ECGC. Certains ont appliqué l'intégralité de l'ECGC au gain en capital imposable ou en ont appliqué 50 % au gain en capital, d'autres l'ont appliquée directement aux impôts à payer ou ne l'ont pas utilisée du tout. Beaucoup ont appliqué un taux d'imposition des sociétés à la vente, généralement le taux de 22 % qu'ils avaient calculé à partir des informations de l'Annexe III.

OE n° 5 (Types de placement) (Finance)

Les candidats devaient donner des conseils à Adam et à Elizabeth sur les types de placement qu'ils envisageaient pour investir le produit de la vente d'ABC. Ils devaient aussi formuler une recommandation et expliquer leur choix. Différents types de placement étaient présentés à l'Annexe IV, ainsi que les plans du couple pour les prochaines années et ses objectifs de placement en matière de risque et de rendement. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser le risque et le rendement attendu de certaines des possibilités de placement tout en tenant compte des objectifs de placement d'Elizabeth et Adam, et formuler une recommandation.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont analysé les risques liés au marché boursier, aux certificats de placement garanti (CPG) et à l'habitation locative, et ont étayé leur analyse au moyen d'informations pertinentes, dont le fait que le capital investi dans un CPG est garanti par le gouvernement ou que le cours des actions est volatil. En ce qui concerne l'analyse du rendement, les candidats ont bien expliqué que celui des CPG était faible alors que celui des obligations était modéré ou légèrement supérieur au rendement des CPG, et que celui de l'habitation locative pouvait résulter de l'appréciation du capital ou de loyers stables. La plupart des candidats ont expliqué dans leur conclusion qu'Elizabeth et Adam recherchaient un placement présentant un risque modéré et offrant des rendements moyens, et que les obligations répondaient le mieux à ces objectifs. Ils ont été moins nombreux à évoquer l'objectif du couple d'avoir plus de temps libre.

Les candidats forts ont réalisé une analyse plus approfondie de chaque type de placement et ont mieux expliqué leur évaluation du risque. Par exemple, ils ont souligné que le risque lié aux obligations était modéré, car les intérêts sont garantis, mais que le montant du capital peut varier selon que les obligations se négocient à escompte ou à prime. La plupart ont aussi analysé chaque placement en fonction des deux objectifs d'Elizabeth et Adam, soit de faire des placements à risque modéré qui leur procureraient des rendements moyens et de pouvoir consacrer plus de temps à leurs loisirs, et ont précisé si chaque placement répondait à ces objectifs clairement énoncés. La plupart des candidats forts ont présenté une analyse judicieuse de l'habitation locative et ont intégré les données de l'étude de cas qui s'y rapportaient, comme le taux d'inoccupation et les frais de réparation instables, pour enrichir leur analyse du risque et du rendement attendu. Ils ont indiqué que l'habitation locative était incompatible avec l'objectif du couple d'avoir plus de temps libre. Ils ont également proposé au couple des possibilités de

placement plus créatives, comme la constitution d'un portefeuille diversifié d'actions, d'obligations et de CPG, pour l'aider à atteindre ses objectifs.

Les candidats faibles ont souvent fait une analyse superficielle des types de placement et ont généralement indiqué que le risque était élevé ou faible, sans expliquer leur raisonnement. En ce qui concerne les obligations et les CPG, de nombreux candidats faibles se sont contentés de répéter les données de l'étude de cas. Par exemple, certains ont mentionné le rendement (4 % ou 2,2 %) sans préciser s'il était élevé ou faible. Bon nombre de candidats faibles n'ont pas du tout tenu compte des objectifs d'Adam et Elizabeth et n'ont retenu que le fait qu'ils voulaient prendre leur retraite, de sorte qu'ils ont recommandé des placements à faible risque, en l'occurrence les CPG. Beaucoup de candidats faibles ont regroupé les CPG et les obligations, ainsi que les actions et les cryptomonnaies, ce qui a limité la profondeur de leur analyse. Certains n'ont pas tenu compte des données de l'étude de cas sur le taux d'occupation et les frais de réparation variables et ont indiqué que, comme une propriété acquiert toujours de la valeur, le rendement de l'habitation locative était sûr. De nombreux candidats faibles ont aussi eu du mal à comprendre qu'un REER n'était pas un placement en soi. Par exemple, ils ont souvent recommandé de placer le montant maximal permis dans des REER, et le reste dans des CPG, des obligations et des actions.

OE n° 6 (Incidences fiscales des placements envisagés) (Fiscalité)

Les candidats devaient analyser les incidences fiscales de chacun des types de placement possibles. Les différentes possibilités de placement étaient présentées à l'Annexe IV, dans laquelle on demandait également aux candidats de déterminer si Elizabeth et Adam devaient placer tout le produit tiré de la vente d'ABC dans leurs REER et de calculer leurs maximums déductibles au titre d'un REER pour 2021. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs des questions fiscales soulevées, comme les incidences fiscales des types de placement envisagés, les avantages possibles de l'utilisation d'un REER et le calcul des maximums déductibles au titre d'un REER pour 2021.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart ont expliqué que les revenus d'intérêts étaient imposables et seraient inclus dans le revenu d'Adam et Elizabeth. Pour les autres placements, de nombreux candidats se sont contentés d'indiquer au couple que les revenus de placement seraient inclus dans leur déclaration de revenus, et n'ont pas fourni d'autres explications. Par exemple, de nombreux candidats ont indiqué que la vente des actions ou des cryptomonnaies donnerait lieu à un gain en capital, mais ils n'ont pas indiqué comment ce gain en capital serait imposé (50 % de ce gain serait inclus dans le revenu). Cette information était importante pour que le couple puisse évaluer la différence entre chacun des types de placement sur le plan fiscal. De nombreux candidats ont également indiqué que les loyers seraient inclus dans le revenu de biens d'Elizabeth et Adam, mais n'ont pas expliqué que les dépenses de location pouvaient être déductibles. Nombre de candidats n'ont pas du tout tenu compte du revenu de dividendes gagné. Des candidats ont également eu du mal à faire une analyse approfondie de la question des REER, et ont souvent fait remarquer que si Elizabeth et Adam versaient des cotisations supérieures au montant maximal permis, ils s'exposeraient à des pénalités. Ils ont toutefois omis d'aborder la question plus générale de l'avantage relatif au report

d'imposition découlant du placement du produit de la vente dans un REER. Les candidats ont également eu de la difficulté à calculer le maximum déductible au titre d'un REER : certains y ont inclus tous les revenus fournis dans l'Annexe IV (dividendes, intérêts, jetons de présence et revenus d'emploi), alors que d'autres se sont contentés d'utiliser le plafond REER 2020/2021 comme ajout net à chacun des maximums déductibles au titre des REER d'Adam et Elizabeth, ce qui démontrait une incompréhension de la notion de revenu gagné.

Les candidats forts ont compris la nécessité d'expliquer de façon précise le traitement fiscal des différents types de placement envisagés. Par exemple, ils ont soulevé le fait que les revenus de dividendes devaient être majorés et/ou qu'ils donnaient droit à un crédit d'impôt, et que seulement 50 % des gains en capital étaient inclus dans le revenu. En ce qui concerne le revenu de location, de nombreux candidats forts ont souligné qu'il était possible de déduire les dépenses admissibles du revenu brut de location, mais aussi qu'il était possible de demander une déduction pour amortissement (DPA) ou que la DPA ne pouvait pas créer ou augmenter une perte de location. Ils ont également fait un calcul satisfaisant des maximums déductibles au titre d'un REER, et n'ont commis que des erreurs mineures. Ils ont notamment omis d'inclure les jetons de présence ou ont inclus les intérêts. Ces candidats ont souvent indiqué qu'il était avantageux de placer une partie du produit dans un REER, compte tenu du revenu élevé du couple durant l'année de la vente et de la possibilité de retirer le revenu à la retraite lorsque le couple sera assujéti à un taux d'imposition inférieur.

Les candidats faibles n'ont pas fourni suffisamment d'information au couple sur les incidences fiscales des placements. Bon nombre d'entre eux se sont contentés de mentionner que le revenu de placement allait être inclus dans leurs déclarations de revenus. De nombreux candidats faibles ont confondu l'imposition des revenus de placement pour les particuliers et les sociétés, et ont indiqué que chaque option allait être imposée au taux le plus élevé. Ils ont également eu de la difficulté avec les calculs liés aux REER. Par exemple, certains ont inclus les dividendes dans leur calcul des maximums déductibles, ou ont utilisé le maximum déductible au titre d'un REER pour 2020 comme maximum déductible pour 2021, sans apporter d'ajustement. Certains candidats faibles n'ont fait aucun calcul relatif aux REER dans leur réponse.

OE n° 7 (Expansion aux États-Unis) (Stratégie et gouvernance)

Les candidats devaient déterminer si l'expansion sur le marché américain était compatible avec les objectifs stratégiques de FenceCo. Ceux-ci étaient fournis à l'Annexe I, et les informations sur l'expansion aux États-Unis étaient fournies à l'Annexe V. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser si, selon les données de l'étude de cas, l'expansion sur le marché américain permettait d'atteindre certains des objectifs stratégiques de FenceCo, et formuler une recommandation.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart ont compris que l'échéancier de l'expansion n'était pas compatible avec l'objectif de vendre l'entreprise dans deux ou trois ans. Ils ont également relevé que cette expansion nécessitait d'importantes dépenses en immobilisations, ce qui était contraire à l'objectif de faire croître FenceCo sans réaliser de telles dépenses. Enfin, les candidats ont bien analysé le fait que les États-Unis ne faisaient pas partie des marchés existants,

ce qui allait à l'encontre de l'objectif de faire croître l'entreprise seulement dans ses marchés actuels. À la lumière de cette analyse, l'expansion ne cadrait manifestement pas avec les objectifs, et la plupart des candidats ont recommandé de ne pas aller de l'avant.

Les candidats forts ont présenté une analyse approfondie : ils ont examiné les autres objectifs que l'expansion aux États-Unis permettait d'atteindre, dont celui de faire augmenter considérablement les bénéfices compte tenu du solide rendement du capital investi possible. Ils ont également souligné que l'expansion ciblait de six à huit villes, ce qui respectait l'objectif de faire croître FenceCo le plus vite possible. Bien qu'ils aient relevé que l'expansion permettait d'atteindre certains objectifs, ces candidats ont fait une analyse équilibrée et ont quand même recommandé à Elizabeth et Adam de ne pas aller de l'avant avec ce projet, étant donné que, dans l'ensemble, il ne concordait manifestement pas avec leurs objectifs.

Les candidats faibles n'ont pas compris cette OE et se sont contentés de donner des conseils de gestion. Par exemple, nombre d'entre eux ont expliqué que la distance allait rendre plus difficile la gestion des activités aux États-Unis pour le couple. D'autres ont mentionné que la question du cours de change allait compliquer la comptabilité. Ces analyses n'indiquaient pas si l'expansion répondait aux objectifs stratégiques de FenceCo.

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 3

Épreuve / étude de cas :	Jour 3, étude de cas n° 2 (HSE)
Temps approximatif :	80 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaines de la Grille de compétences :	Comptabilité de gestion (1) Information financière (1) Finance (1) Certification (1) Fiscalité (1) Stratégie et gouvernance (1)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE)**OE n° 1 (Coûts admissibles au remboursement) (Comptabilité de gestion)**

Les candidats devaient revoir le calcul préliminaire des coûts à rembourser qui avait été préparé par un employé peu expérimenté dans le cadre d'un accord de médiation, expliquer les ajustements à y apporter et refaire le calcul. Un extrait de l'accord de médiation était fourni à l'Annexe I. Le calcul préliminaire des coûts et les notes qui figuraient à l'Annexe II devaient permettre aux candidats d'évaluer lesquels des coûts remboursables étaient pertinents pour l'analyse de l'accord de médiation. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter un calcul révisé des coûts à rembourser qui comprenait plusieurs ajustements, et expliquer pourquoi ces ajustements étaient nécessaires, compte tenu des renseignements qui figuraient dans l'accord de médiation.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont apporté plusieurs ajustements au calcul initial des coûts à rembourser, qu'ils ont expliqués en s'appuyant sur le contenu de l'accord de médiation. Les candidats ont généralement démontré une compréhension des limites imposées par l'accord de médiation et en ont tenu compte dans leur calcul. Parmi les ajustements les plus couramment mentionnés, citons les avantages supplémentaires, la limite relative aux immobilisations, l'espace loué, et l'estimation du dédommagement à verser dans le cadre de la poursuite. Toutefois, de nombreux candidats ont mal calculé l'ajustement au titre de l'espace loué, parce qu'ils ont oublié de prendre en compte les 300 pieds carrés d'espace déjà disponibles ou le fait que seuls 1 200 pieds carrés étaient nécessaires. De plus, dans leur calcul, les candidats ont souvent tenu compte de l'estimation du dédommagement à verser dans le cadre de la poursuite, mais leurs explications pour justifier leur ajustement étaient souvent incomplètes. Par exemple, ils ont souvent mentionné la date limite de paiement du 31 mars 2022, mais ils n'ont pas toujours expliqué que, comme l'audience pour le procès aurait lieu en février 2022, soit près de la date limite de paiement, ce pourrait être difficile de payer dans les délais prévus.

Les candidats forts ont calculé avec exactitude le montant à réclamer révisé en incluant la plupart des ajustements de coûts qui étaient requis, y compris les ajustements qui nécessitaient une plus grande intégration entre la description des coûts inclus dans le calcul préliminaire et les limites de l'accord de médiation, comme les ajustements relatifs au salaire du directeur et aux coûts d'embauche et de formation. Ils ont également expliqué clairement pourquoi ces ajustements étaient nécessaires pour assurer le respect de l'accord de médiation; par exemple, ils ont indiqué que l'espace loué devait se limiter à la superficie nécessaire ou ont abordé le fait que la date de l'audience pour le procès soulevait des doutes quant au respect des délais prévus.

Les candidats faibles ont fourni un calcul révisé incomplet des coûts remboursables. Ils n'ont souvent proposé que quelques ajustements et se sont généralement concentrés sur les ajustements les plus évidents, comme les avantages supplémentaires ou la limite relative aux immobilisations. Beaucoup de candidats faibles ont apporté un ajustement au titre de l'espace loué, mais leur calcul était souvent inexact, parce qu'ils ont oublié de prendre en compte les 300 pieds carrés d'espace déjà disponibles ou le fait que seuls 1 200 pieds carrés étaient nécessaires. De plus, les candidats faibles n'ont pas pleinement expliqué les limites imposées par l'accord de médiation. Dans bien des cas, ils se sont contentés d'indiquer qu'un ajustement était effectué « conformément à l'accord », sans plus.

OE n° 2 (Options de financement) (Finance)

Les candidats devaient examiner les options de financement à court terme et formuler une recommandation. L'Annexe III contenait des renseignements sur les trois options qui étaient envisagées par HSE (affacturation, emprunt et sociofinancement). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse quantitative et qualitative satisfaisante des options présentées et formuler une recommandation.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. Bien que la plupart aient analysé certains des facteurs qualitatifs pertinents à partir des données de l'étude de cas, bon nombre n'ont pas tenté de quantifier les options présentées. Parmi les candidats qui ont présenté une analyse quantitative, peu ont calculé un taux de rendement effectif pour l'affacturation et l'emprunt à LMI, soit les deux options pour lesquelles des calculs pouvaient être effectués. Les candidats qui ont tenté d'effectuer une analyse quantitative n'ont pas, pour la plupart, tenu compte de la valeur temps de l'argent, ce qui a nui à l'utilité de leur analyse, car elle ne permettait pas de comparer les options. Les candidats ont mieux réussi dans la partie qualitative de leur analyse. Les facteurs qualitatifs qui ont été le plus fréquemment soulevés sont les suivants : la flexibilité qu'offre l'affacturation en ce qui concerne les besoins de trésorerie futurs; l'incidence possible de l'affacturation sur la réputation de HSE; la complexité du processus de demande de prêt auprès de LMI et l'absence de garantie; et l'insuffisance possible du financement pouvant être levé sur la plateforme de sociofinancement de BusinessFund. Toutefois, le sociofinancement par l'entremise de la plateforme BusinessFund a semblé dérouter les candidats. En effet, ils ont souvent traité de dons dans leur analyse plutôt que de fonds empruntés au taux de rendement que HSE afficherait pour ses besoins de financement.

Les candidats forts ont calculé le coût de financement de chaque option et ont comparé les options d'un point de vue quantitatif. De nombreux candidats forts ont présenté un calcul du taux d'intérêt effectif pour les options de l'affacturage et de l'emprunt à LMI. Les candidats forts ont également présenté une analyse qualitative exhaustive de chaque option, bien couvert les facteurs de différenciation et formulé une recommandation qui cadrerait avec leur analyse. Les candidats forts ont mieux fait pour relever les facteurs liés à l'échéancier des flux de trésorerie, comme le fait que LMI offrait du financement pour une période plus longue que nécessaire.

Les candidats faibles ont présenté une liste de données de l'étude de cas pour chaque option sans les analyser ou expliquer leur incidence sur HSE. Par exemple, ils ont soulevé le fait que LMI avait un processus de demande complexe, sans expliquer pourquoi une telle chose pouvait poser problème. L'analyse des candidats faibles manquait aussi d'étendue, car ils se sont contentés de relever les facteurs qualitatifs les plus évidents, comme le processus de demande complexe de LMI ou la question de savoir si l'option BusinessFund apporterait un financement suffisant. Bon nombre de candidats faibles n'ont fait aucun calcul, et ont simplement répété la somme que HSE recevrait en vertu de chaque option et se sont demandé si le montant était suffisant, mentionnant par exemple que l'option 1 rapporterait 750 000 \$, soit plus que les 600 000 \$ nécessaires, ou que l'option 2 rapporterait exactement le montant nécessaire.

OE n° 3 (Procédures d'audit) (Certification)

Les candidats devaient préparer une liste des procédures que l'auditeur externe mettrait vraisemblablement en œuvre relativement aux coûts réclamés par HSE. Les informations sur les montants réclamés étaient présentées à l'Annexe II, et les limites de remboursement étaient fournies dans l'extrait de l'accord de médiation de l'Annexe I. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir des exemples de procédures que l'auditeur externe mettrait en œuvre à l'égard des coûts présentés à l'Annexe II.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. Ils ont proposé un ensemble de procédures d'audit qui couvriraient les coûts à rembourser selon l'accord de médiation. Les candidats ont également proposé des procédures d'audit à l'égard des limites indiquées dans l'accord, mais ils ont eu plus de difficulté en ce qui concerne l'audit de ces limites que l'audit des coûts spécifiques. Par exemple, les candidats ont proposé des procédures claires et valables pour l'audit des coûts des 10 ordinateurs et des logiciels nécessaires pour les employés des RH, mais ont eu de la difficulté à proposer une procédure valable pour l'audit du respect de la limite de 20 000 \$ relative aux immobilisations, car ils se sont concentrés uniquement sur les ordinateurs plutôt que sur toutes les immobilisations incluses dans la liste des coûts. Les candidats ont surtout présenté des procédures pour les salaires du personnel des RH, les dépenses en immobilisations liées aux ordinateurs et aux logiciels, et l'espace loué, et ont souvent proposé des procédures relatives à la séparation des périodes pour les charges et à la date limite de paiement des coûts du 31 mars.

Les candidats forts ont proposé plusieurs procédures d'audit valables qui couvraient un grand nombre des coûts présentés. Souvent, outre les coûts, les procédures proposées couvraient aussi les limites connexes prévues dans l'accord de médiation, ce qui apportait de l'étendue à la réponse. Par exemple, les candidats forts ont proposé une procédure d'audit pour le coût de l'espace loué, puis une procédure d'audit pour la répartition proportionnelle du coût total de l'espace loué, en fonction de ce qui était prévu dans l'accord de médiation. Leurs procédures étaient exhaustives : ces candidats ont non seulement expliqué quels éléments seraient audités, mais aussi comment ils devraient l'être. Ils ont par exemple indiqué qu'un examen du contrat des employés embauchés pourrait être effectué pour vérifier à quels avantages ces employés avaient droit et comparer ces avantages à ceux décrits dans la réclamation.

Les candidats faibles n'ont proposé que quelques procédures d'audit, principalement axées sur les coûts et ne couvrant pas les limites de l'accord. Les procédures suggérées étaient souvent incomplètes ou vagues. Par exemple, pour ce qui est de l'espace loué, de nombreux candidats faibles ont suggéré un examen du contrat de location, sans expliquer ce que l'auditeur y chercherait (date, montant mensuel, superficie en pieds carrés, etc.). Certains candidats faibles ont fourni une liste de documents justificatifs à préparer pour l'auditeur, comme une copie de l'accord de médiation ou une copie des contrats des employés, sans proposer des procédures comme il était demandé. D'autres ont proposé des procédures d'audit génériques qui n'étaient pas adaptées à la situation de HSE. Ils ont par exemple suggéré l'obtention de documents justificatifs (factures, contrats, etc.) aux fins de la vérification de la nature du coût et de son lien direct avec l'inexécution par PP de ses obligations contractuelles, sans donner de précisions sur la nature du coût ou la limite visée par la procédure d'audit.

OE n° 4 (Avantages imposables) (Fiscalité)

Les candidats devaient déterminer les incidences fiscales, tant pour les employés que pour HSE, des avantages supplémentaires que HSE souhaitait offrir à ses employés. Des renseignements sur ces avantages étaient fournis à l'Annexe IV. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer le traitement fiscal approprié de certains avantages, du point de vue des employés et de HSE.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont expliqué le traitement fiscal approprié d'un certain nombre d'avantages. Bien que la plupart des candidats aient abordé le traitement fiscal du point de vue tant des employés que de l'employeur, ils ont été plus portés à expliquer le traitement fiscal pour les employés. Leur analyse des incidences pour l'employeur manquait parfois de profondeur en raison de l'absence d'explications. Par exemple, de nombreux candidats ont indiqué que la prime serait déductible ou que les frais d'adhésion à un club social ne le seraient pas, sans fournir plus d'explications.

Les candidats forts ont abordé la plupart des avantages présentés, du point de vue tant des employés que de HSE. Dans bien des cas, ils ont fourni des renseignements détaillés sur le traitement de la prime, comme le moment de la déduction pour HSE ou la nécessité de calculer les retenues à la source sur la prime versée. Ils ont également été plus portés à aborder les

cotisations au REER ou au CELI, à expliquer le fonctionnement de chacun de ces régimes, et à souligner les principaux éléments qui les différencient, comme le moment de l'imposition.

Les candidats faibles ont généralement traité de certains des avantages proposés, mais ont eu du mal à déterminer le traitement fiscal approprié. Par exemple, ils ont souvent conclu que les frais d'adhésion à un club social seraient déductibles pour HSE ou que l'accès à un parc de stationnement ne serait pas imposable pour les employés. Lorsqu'ils ont indiqué le traitement approprié, les explications fournies à l'appui de leurs conclusions étaient souvent erronées; par exemple, de nombreux candidats faibles ont indiqué que les frais de consultation seraient déductibles parce que les services d'aide seraient offerts à tous les employés ou que l'accès au parc de stationnement ne serait pas un avantage imposable si sa valeur était inférieure à 500 \$. De plus, certains candidats faibles n'ont pas étayé leur conclusion relative au traitement fiscal; ils ont notamment indiqué que les frais d'adhésion à un club social constituaient un avantage imposable pour les employés ou n'étaient pas déductibles pour HSE, sans expliquer pourquoi. Certains candidats faibles ont seulement analysé les incidences fiscales pour les employés et ont omis de traiter des incidences pour HSE.

OE n° 5 (Processus d'appel d'offres) (Stratégie et gouvernance)

Les candidats devaient donner leur avis sur les façons d'améliorer le processus qui avait mené à la sélection de PP. Le processus était décrit à l'Annexe V, dans le courriel du président du Conseil. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer un nombre suffisant de faiblesses du processus et recommander des façons de les corriger.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont relevé et expliqué les faiblesses du processus d'appel d'offres et ont proposé des améliorations à y apporter. Les candidats ont le plus souvent abordé les faiblesses suivantes : rédaction de l'appel d'offres, absence de discussions au Conseil avant le vote sur l'appel d'offres, manque de critères de décision, absence de diligence raisonnable à l'égard des nouveaux fournisseurs et examen insuffisant du contrat de service avant son approbation et sa signature.

Les candidats forts ont bien compris les différentes étapes du processus d'appel d'offres, comme la rédaction et l'examen de l'appel d'offres, le processus de soumission, l'examen des soumissions, etc., ce qui leur a permis de mieux décrire les répercussions des faiblesses et de formuler une recommandation mieux adaptée à chaque faiblesse relevée. Par exemple, pour remédier à l'absence d'examen des projets d'appel d'offres, les candidats forts ont non seulement suggéré que l'appel d'offres soit passé en revue par une personne autre que celle l'ayant rédigé, mais aussi que la direction participe à sa rédaction pour s'assurer qu'il répond bien aux besoins de HSE. Les candidats forts ont aussi couvert une grande variété de faiblesses dans leur analyse du processus.

Les candidats faibles ont semblé confondre les différentes étapes du processus d'appel d'offres et la séquence des événements; ils ont par exemple jugé que le Conseil n'avait pas eu suffisamment de temps pour approuver PP comme fournisseur, alors que les données de l'étude de cas semblaient plutôt indiquer qu'il n'avait pas eu suffisamment de temps pour examiner

l'appel d'offres. D'autres candidats faibles ont indiqué que le Conseil avait choisi PP avant que d'autres propositions soient présentées, ce qui n'était pas le cas. Ces candidats se sont concentrés sur le choix de PP comme fournisseur plutôt que d'examiner le processus dans son ensemble pour voir où des améliorations pouvaient être apportées.

OE n° 6 (Traitement comptable de la poursuite et analyse du rapport de gestion) (Information financière)

Les candidats devaient passer en revue la section du projet de rapport de gestion portant sur PP et passer en revue le traitement comptable de la poursuite, et faire part de toutes leurs préoccupations. La section du projet de rapport de gestion de fin d'exercice était présentée à l'Annexe VI, et des renseignements sur la poursuite figuraient à l'Annexe II. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser le traitement comptable de la poursuite et les déclarations trompeuses dans la section du rapport de gestion en s'appuyant sur les données de l'étude de cas pour étayer leurs conclusions.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart des candidats ont analysé le traitement comptable de la poursuite, en s'appuyant sur les indications pertinentes du *Manuel* et sur les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse. Toutefois, l'analyse du rapport de gestion leur a posé des difficultés. De nombreux candidats n'ont pas du tout abordé le rapport de gestion, et certains ont semblé croire que l'énoncé ne visait qu'à fournir des informations sur le traitement comptable de la poursuite, plus précisément sur le fait qu'aucun montant n'avait été comptabilisé au titre de la poursuite. Les candidats qui ont abordé le rapport de gestion ont souvent commenté l'un des énoncés, par exemple celui selon lequel la poursuite était « sans fondement », mais n'ont pas analysé les autres déclarations trompeuses dans le rapport de gestion.

Les candidats forts ont présenté une analyse exhaustive du traitement comptable de la poursuite, étayée par les données de l'étude de cas comme l'estimation fournie par l'avocat, et ils se sont fondés sur les indications d'IAS 37 pour conclure qu'il fallait comptabiliser une provision. Ils ont indiqué à juste titre que le montant comptabilisé en provision devait être la meilleure estimation de 800 000 \$, conformément à IAS 37. Ils ont également analysé les déclarations trompeuses dans la section du rapport de gestion et ont étayé leur analyse avec les données de l'étude de cas. Par exemple, les candidats ont souligné que le rapport de gestion indiquait que toutes les dépenses engagées par HSE (1 231 500 \$) seraient remboursées par PP, alors que certains des coûts engagés n'étaient pas admissibles au remboursement, selon l'accord de médiation. Certains candidats forts ont également proposé un meilleur libellé à utiliser dans le rapport de gestion, ce qui a accru la profondeur de leur réponse. Par exemple, certains ont suggéré un libellé qui donnait une image plus claire de la situation, afin d'éviter d'induire les lecteurs en erreur, ce qui leur a permis de démontrer leur compréhension de l'objet du rapport de gestion.

Les candidats faibles n'ont pas présenté une analyse suffisante des critères de comptabilisation de la poursuite; ils se sont souvent contentés d'indiquer si chaque critère était « rempli », sans fournir d'explications supplémentaires. Ils ont souvent mal appliqué les indications d'IAS 37 et conclu à tort que la poursuite était un passif éventuel. Bon nombre de candidats faibles n'ont pas

du tout analysé la section du rapport de gestion ou ont mal compris le contexte, pensant qu'ils devaient fournir des conseils d'affaires à HSE. Par exemple, ils ont indiqué que l'énoncé « La situation n'a également eu aucun effet sur le moral des employés » était inexact, mais ils ont suggéré de mener un sondage pour évaluer le moral des employés de HSE au lieu de souligner que le rapport de gestion était trompeur et qu'il devait être corrigé.

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 3

Épreuve / étude de cas : Jour 3, étude de cas n° 3 (Amped)

Temps approximatif : 70 minutes

Niveau de difficulté : De moyen à difficile

Domaine de

la Grille de compétences : Information financière (1)
Certification (2)
Comptabilité de gestion (1)
Stratégie et gouvernance (1)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE)**OE n° 1 (Traitement comptable des immobilisations corporelles – IFRS)
(Information financière)**

Les candidats devaient analyser les questions d'information financière relatives aux immobilisations corporelles, compte tenu du fait que le directeur financier disait craindre qu'elles aient été mal comptabilisées. Il mentionnait que les trottinettes avaient nécessité beaucoup d'entretien et que bon nombre d'entre elles avaient disparu. Pour analyser le traitement comptable des vélos et des trottinettes, les candidats devaient intégrer les informations qui se trouvaient tout au long de l'étude de cas : durée d'utilité des trottinettes et des composants des vélos à l'Annexe I; amortissement des trottinettes et des vélos à l'Annexe II; et durée d'utilité de chaque composant des vélos à l'Annexe III. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever les questions comptables pertinentes relatives aux immobilisations corporelles, c'est-à-dire la durée d'utilité des trottinettes, la comptabilisation des vélos par composants et la décomptabilisation des trottinettes endommagées ou perdues; analyser les critères de comptabilisation selon les IFRS à la lumière des données pertinentes de l'étude de cas pour chaque question; et recommander le traitement comptable approprié.

Cette OE a généralement posé des difficultés aux candidats. Elle comportait une multitude de questions liées aux immobilisations corporelles, et la plupart des candidats ont eu de la difficulté à relever correctement les questions comptables. Ceux qui ont présenté une analyse des immobilisations corporelles ont le plus souvent abordé les trottinettes endommagées. Bien qu'ils aient relevé le problème des trottinettes endommagées, ils n'ont pas toujours abordé la nécessité de décomptabiliser les trottinettes qui avaient été jetées dans des cours d'eau. Ils ne se sont pas rendu compte que ces trottinettes étaient non seulement endommagées, mais aussi irrécupérables. Lorsqu'ils ont relevé les bonnes questions, ils n'en ont pas toujours correctement tenu compte dans leur réponse; comme ils ont mélangé les questions de durée d'utilité et de trottinettes endommagées, ils n'ont souvent pas utilisé correctement les données pertinentes de l'étude de cas pour étayer leur analyse. De plus, de nombreux candidats ont traité des dommages causés aux trottinettes du point de vue de la dépréciation, et ont abordé les indices de

dépréciation sans se rendre compte qu'il fallait décomptabiliser l'actif. Ces candidats présentaient des lacunes sur le plan des connaissances techniques, car ils ont appliqué la norme du *Manuel* à un actif individuel plutôt qu'à une unité génératrice de trésorerie. Comme l'information présentée dans l'étude de cas était insuffisante pour permettre cette analyse, ils n'ont pas été en mesure de faire une analyse complète et de tirer une conclusion quant à la dépréciation de l'unité génératrice de trésorerie. Bon nombre de candidats n'ont pas traité de la durée d'utilité des trottinettes; ceux qui l'ont fait ont seulement formulé une conclusion quant à la nécessité de modifier la durée d'utilité de l'actif sans approfondir leur analyse. Ils auraient notamment pu aborder le changement d'estimation comptable lié à la modification de la durée d'utilité des trottinettes et la nécessité d'appliquer le changement de manière prospective. De plus, très peu de candidats ont traité de l'erreur liée à l'omission de comptabiliser les vélos par composants et d'amortir les principaux composants (le cadre, la batterie et le système de transmission) sur différentes durées d'utilité.

Les candidats forts ont mieux compris et intégré les données de l'étude de cas, et ont correctement relevé la plupart des questions liées aux immobilisations corporelles, soit la durée d'utilité des trottinettes, la comptabilisation des vélos par composants et la décomptabilisation des trottinettes endommagées ou perdues. Ils ont montré leur compréhension en analysant les questions de façon plus approfondie, en utilisant les bonnes données de l'étude de cas pour étayer leur point de vue. Par exemple, les candidats forts n'ont pas simplement indiqué que les vélos devaient être comptabilisés par composants. Ils ont nommé les composants (durée d'utilité de trois ans de la batterie, durée d'utilité de six ans des cadres de vélo et remplacement du système de transmission après 5 000 km) afin d'expliquer le traitement comptable approprié. Les candidats forts ont intégré l'information provenant d'autres parties de l'étude de cas, comme le fait que des dispositifs GPS de trottinettes avaient été détruits et que des trottinettes avaient disparu, pour justifier la décomptabilisation. Dans leur analyse de la durée d'utilité des trottinettes, certains candidats forts ont expliqué qu'il s'agirait d'un changement d'estimation comptable, qui devrait être fait prospectivement. Ils ont donc apporté une plus grande profondeur en expliquant l'incidence qu'aurait un changement de durée d'utilité.

Les candidats faibles ont souvent abordé des questions comptables non pertinentes, par exemple la question de savoir si les vélos et les trottinettes répondaient à la définition d'une immobilisation corporelle, ou s'ils devaient être considérés comme des stocks ou des immobilisations corporelles. Quelques candidats faibles ont également traité des possibles problèmes de comptabilisation des opérations en monnaie étrangère, étant donné qu'ils avaient relevé l'existence d'un fournisseur américain. Or, il n'y avait aucune question d'information financière liée à ces opérations, car aucune donnée de l'étude de cas n'indiquait que le traitement comptable était erroné. Les candidats faibles qui ont relevé l'une des questions comptables pertinentes manquaient généralement de profondeur dans leur analyse. Ils ont souvent tiré une conclusion sur un traitement comptable sans utiliser les critères pertinents du *Manuel* ou les données de l'étude de cas pour étayer leur recommandation. Par exemple, ils ont mentionné que les vélos devaient être comptabilisés par composants, mais n'ont pas utilisé les données de l'étude de cas pour expliquer quels seraient ces composants et sur quelle période il fallait les amortir. Ces candidats ont eu de la difficulté à intégrer les données provenant des différentes annexes. Une telle intégration aurait pu leur permettre de mieux expliquer comment comptabiliser les actifs par composants.

OE n° 2 (Faiblesses des contrôles associés aux processus relatifs aux immobilisations corporelles) (Certification)

Les candidats devaient suggérer des façons d'améliorer les contrôles associés aux processus relatifs aux immobilisations corporelles d'Amped. Une description des processus actuels relatifs aux immobilisations corporelles était fournie à l'Annexe II. Les candidats pouvaient également s'appuyer sur l'information fournie à l'Annexe I, où on trouvait une description de certains événements récents, notamment le fait que des trottinettes avaient été lancées dans un cours d'eau. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever certaines des faiblesses des contrôles associés aux processus relatifs aux immobilisations corporelles, en expliquer les incidences et formuler des recommandations pour corriger les faiblesses relevées.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart ont relevé plusieurs faiblesses des contrôles, ont constaté leur incidence sur Amped et ont analysé les améliorations qu'Amped pouvait apporter. Les candidats ont souvent appliqué une approche faiblesse, incidence et recommandation, ce qui était une façon efficace de traiter cette OE. Les faiblesses les plus souvent relevées étaient l'absence de vérification ou d'inspection lors de la réception des vélos et des trottinettes à l'entrepôt de Vancouver, les paiements fondés sur le solde des dettes fournisseurs sans vérification de l'exactitude des unités et des montants facturés, l'utilisation d'Excel plutôt que du module de suivi des immobilisations corporelles et l'absence d'un processus centralisé de commande des immobilisations corporelles.

Les candidats forts ont analysé un plus grand nombre de faiblesses des contrôles et ont montré qu'ils comprenaient mieux les questions, ont fourni des analyses complètes donnant une indication claire de la faiblesse et de son incidence, et ont formulé une recommandation. Les incidences des faiblesses des contrôles étaient généralement mieux expliquées, et les recommandations plus précises. Par exemple, ces candidats ont suggéré à Amped de vérifier les commandes au moment de la réception des unités plutôt que de simplement suggérer de vérifier les commandes.

Les candidats faibles ont souvent recommandé des contrôles sans expliquer en quoi consistait la faiblesse ou l'incidence de celle-ci. Ils ont aussi parfois suggéré des contrôles qui n'étaient pas réalistes ou qui ne permettaient pas de corriger raisonnablement la faiblesse relevée. Par exemple, en ce qui concerne la question liée au fait que le siège social avait laissé le choix du fournisseur aux bureaux locaux, ce qui avait entraîné des pertes de change pour le bureau de Toronto qui avait acheté des produits aux États-Unis, certains candidats ont suggéré d'appliquer la comptabilité de couverture. Même si cette suggestion réglait l'un des problèmes relevés, soit les pertes de change, elle ne permettait pas à Amped d'éviter que les bureaux locaux passent des commandes d'unités qui ne répondent pas aux spécifications techniques. De plus, cette solution n'était pas réaliste, car on pouvait supposer qu'Amped n'avait pas facilement accès aux ressources spécialisées nécessaires pour pratiquer la comptabilité de couverture. Une solution beaucoup plus simple aurait été d'exiger que les bureaux locaux achètent leurs unités chez des fournisseurs préapprouvés. D'autres candidats faibles ont eu de la difficulté à comprendre les données de l'étude de cas et n'ont donc pas indiqué l'incidence appropriée de la faiblesse relevée. Par exemple, certains ont indiqué que l'absence de vérification lors de la réception des unités à

l'entrepôt de Vancouver était une faiblesse, mais l'incidence qu'ils ont relevée était en fait liée à l'expédition par erreur d'unités de l'entrepôt de Vancouver vers les mauvais bureaux. Ces candidats ont confondu les données de l'étude de cas concernant l'expédition des unités du fournisseur à l'entrepôt de Vancouver et l'expédition des unités de l'entrepôt de Vancouver aux autres bureaux.

OE n° 3 (Projet d'exploitation dans les villes touristiques) (Comptabilité de gestion)

Les candidats devaient déterminer si Amped devait déplacer plus de vélos dans des villes touristiques ou les garder dans les centres urbains actuels, compte tenu des résultats du projet-pilote mené. Les informations sur l'exploitation dans les villes touristiques se trouvaient à l'Annexe III. Les informations tirées des commentaires des utilisateurs, à l'Annexe IV, pouvaient aussi être intégrées à l'analyse. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer la rentabilité totale du projet-pilote à Fernie et la comparer à la rentabilité des mêmes vélos dans la région urbaine de Victoria.

En général, les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont calculé correctement les produits tirés du projet-pilote à Fernie et ont souvent tenté d'ajuster certaines charges, généralement le salaire du préposé à l'entretien et le coût des pièces de remplacement. La plupart des candidats ont également vu que le projet-pilote à Fernie s'étendait sur une période de six mois, alors que les chiffres de Victoria étaient fournis sur une base annuelle, et ont ajusté leur analyse pour permettre une comparaison des deux emplacements, sur une base annuelle ou semestrielle.

Les candidats forts ont montré une compréhension plus approfondie des données de l'étude de cas. Ils ont évalué correctement la pertinence des charges aux fins de l'analyse, comme les économies différentielles liées au préposé à l'entretien, aux pièces de remplacement et aux coûts de redistribution, et ont correctement intégré ces montants dans leur analyse en utilisant un échéancier cohérent. Les candidats forts ont également exclu de manière appropriée les frais de siège social. Bon nombre de ces candidats ont présenté des facteurs qualitatifs appropriés à prendre en compte, en intégrant des données pertinentes de l'étude de cas, comme la demande de vélos, qui était mentionnée dans les commentaires des utilisateurs.

Les candidats faibles ont fourni une analyse incomplète de la rentabilité. Ils ont tenté d'appliquer peu ou pas d'ajustements aux charges, ou leurs ajustements étaient incorrects. Par exemple, bon nombre d'entre eux n'ont tenu compte que du coût du préposé à l'entretien pour Fernie, mais n'ont pas compris que le salaire était un coût fixe pour le bureau de Victoria qui ne devait pas être inclus dans la marge sur coûts variables de ce bureau, et qu'il fallait donc aussi l'ajuster dans leur calcul pour Victoria. Certains candidats faibles n'ont pas non plus ajusté les coûts des pièces de remplacement ou les coûts de redistribution en fonction de la bonne période annuelle ou semestrielle, et ont présenté une analyse comportant certains chiffres sur une base annuelle, et d'autres sur une base semestrielle.

OE n° 4 (Mesures de performance) (Stratégie et gouvernance)

Les candidats devaient concevoir des mesures de performance qui permettraient aux actionnaires de vérifier si les résultats d'exploitation d'Amped cadraient avec ses objectifs stratégiques. Les objectifs stratégiques étaient présentés à l'Annexe I, mais les candidats devaient s'appuyer sur les informations fournies tout au long de l'étude de cas pour déterminer quelles étaient les mesures de performance pertinentes. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient proposer des mesures de performance valables liées à divers objectifs stratégiques d'Amped.

Cette OE a causé des difficultés aux candidats. Même si chaque objectif stratégique comportait plusieurs composantes individuelles, ce qui donnait aux candidats de nombreuses occasions de concevoir des mesures de performance, cette OE exigeait des candidats qu'ils fassent preuve de créativité afin de présenter des mesures de performance qui étaient adéquatement liées aux objectifs stratégiques. Les objectifs stratégiques qui ont été le plus souvent traités par les candidats sont les suivants : croître et offrir des rendements stables aux actionnaires; offrir un réseau de transport électrique efficace et sécuritaire dans l'ensemble du Canada; et réduire la production de déchets et la consommation d'énergie. Certains candidats ont perdu de vue leur rôle et ont fourni des conseils liés aux affaires ou à l'exploitation plutôt que des mesures de performance. Par exemple, ils ont proposé des moyens de réduire la consommation d'énergie au lieu de recommander une mesure pour faire le suivi de la performance d'Amped en matière de consommation d'énergie, ou ont suggéré qu'Amped tienne des concours pour des innovations plutôt que de proposer un moyen de mesurer l'innovation. Certains candidats ont simplement énuméré les mesures et l'objectif qu'ils mesureraient, sans expliquer davantage pourquoi ces mesures étaient appropriées, comment les évaluer ou quels indicateurs pouvaient être utilisés pour mesurer la performance. Cette information supplémentaire aurait été utile pour permettre à Amped de mettre en œuvre la mesure suggérée.

Les candidats forts ont proposé plusieurs mesures de performance et ont directement lié chacune d'elles à une composante individuelle des objectifs stratégiques d'Amped, et ont bien traité les objectifs stratégiques énumérés. Ils ont suggéré des mesures précises, utiles, réalistes, et ont souvent fourni une bonne explication de la mesure ou d'une cible à laquelle comparer les mesures de performance qu'ils avaient présentées. Par exemple, pour mesurer la sécurité du réseau de transport électrique, certains candidats ont suggéré de faire le suivi du nombre d'accidents et de le comparer à une cible qui aurait déjà été établie.

Les candidats faibles ont traité d'un nombre moindre de mesures de performance ou ont proposé des mesures sans les rattacher aux objectifs stratégiques. Certains ont présenté des mesures qui n'étaient ni utiles ni réalistes compte tenu des activités d'Amped. Par exemple, ils ont suggéré une mesure liée à la gestion des stocks afin de maintenir une gestion efficace et efficiente de la chaîne d'approvisionnement. Ils n'avaient donc pas compris qu'Amped offrait un service de partage de trottinettes et de vélos électriques, n'était pas une entreprise de revente, et n'avait donc pas de stocks. D'autres candidats faibles ont perdu de vue les objectifs stratégiques et ont fourni des mesures basées sur d'autres aspects, comme la durée de vie de la batterie, qui était considérée comme un facteur clé de succès, ou la satisfaction de la clientèle, selon les

commentaires des utilisateurs fournis. Les candidats qui ont fourni ce type de mesures n'ont pas fait le lien avec les objectifs stratégiques qu'Amped tentait d'évaluer. De plus, certains candidats faibles ont mal compris leur rôle et ont formulé des conseils sur l'atteinte des objectifs stratégiques du point de vue de l'exploitation de l'entreprise. Dans le travail à faire, on demandait expressément des mesures pour faire le suivi de la performance; par conséquent, il n'était pas demandé de présenter des moyens d'améliorer la performance. Il ne s'agissait pas d'une analyse pertinente.

OE n° 5 (Risque d'audit et considérations propres à un audit initial) (Certification)

On demandait aux candidats d'expliquer certains des facteurs qui influent sur le risque d'audit et les considérations propres à un audit initial dont l'auditeur tiendrait compte. Pour traiter du risque d'audit, les candidats pouvaient utiliser les informations présentées tout au long de l'étude de cas, tandis que l'analyse des considérations propres à un audit initial était de nature plus générale et exigeait des candidats qu'ils s'appuient sur leurs connaissances en certification. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certains risques d'audit propres à Amped, ainsi que certaines considérations propres à un audit initial.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart des candidats ont traité des facteurs de risque d'audit pertinents propres à Amped et ont analysé certaines considérations propres à un audit initial. Toutefois, les candidats ont plus souvent analysé les risques d'audit que les considérations propres à un audit initial. Les risques d'audit les plus souvent analysés ont été ceux liés aux soldes d'ouverture, aux primes de la direction, aux déficiences des contrôles associés aux processus relatifs aux immobilisations corporelles, et aux erreurs dans la comptabilisation des immobilisations corporelles. Les considérations propres à un audit initial les plus souvent analysées ont été notamment les travaux liés aux soldes d'ouverture, la compréhension de l'entreprise et des contrôles, l'indépendance et l'acceptation du client.

Les candidats forts ont analysé plusieurs facteurs, souvent en tenant compte des risques d'audit propres à la situation d'Amped, comme les risques liés au nouveau régime de primes à l'intention de la direction, les besoins de financement futurs ou les faiblesses des contrôles détectées. Les candidats forts ont intégré les données pertinentes de l'étude de cas dans leur analyse et ont expliqué pourquoi ces facteurs avaient une incidence sur le risque d'audit. Ces candidats ont également analysé des considérations propres à un audit initial, ont commenté plus d'une considération et ont présenté une analyse approfondie de ces considérations, par exemple en expliquant les conséquences du fait que les auditeurs ne soient pas en mesure d'examiner les soldes d'ouverture, au lieu de simplement mentionner que l'audit des soldes d'ouverture pouvait poser problème.

Les candidats faibles ont présenté des risques d'audit génériques qui, souvent, n'étaient pas liés à des données précises de l'étude de cas. Par exemple, ils ont indiqué que s'il y avait des faiblesses des contrôles, le risque d'audit serait accru, sans faire référence aux faiblesses des contrôles qui étaient présentées dans l'étude de cas, que les candidats avaient probablement analysées plus tôt dans leur réponse. Certains candidats faibles ont simplement défini les risques inhérents, les risques liés au contrôle et les risques de non-détection d'un point de vue technique

sans approfondir leur analyse de la façon dont ils s'appliquaient dans l'étude de cas. Lorsqu'ils ont traité des considérations propres à un audit initial, de nombreux candidats faibles ont copié des considérations directement du *Manuel* sans fournir d'analyse supplémentaire. D'autres n'ont pas présenté une étendue suffisante pour les facteurs relatifs aux risques d'audit ou aux considérations propres à un audit initial, se sont souvent concentrés sur les risques d'audit et ont ignoré les considérations propres à un audit initial.

ANNEXE G

TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA

TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA**1. VALEUR ACTUALISÉE DES ÉCONOMIES D'IMPÔTS POUR LES ACTIFS AMORTISSABLES**

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 20 novembre 2018

$$= \frac{CdT}{(d+k)} \left(\frac{1+1,5k}{1+k} \right)$$

Abréviations pour la formule ci-dessus :

C = investissement initial net

T = taux d'imposition de la société

k = taux d'actualisation ou valeur temporelle de l'argent

d = taux maximum de la déduction pour amortissement

2. MONTANTS PRESCRITS RELATIFS À L'UTILISATION D'UNE AUTOMOBILE

	2020	2021
Coût amortissable maximum – catégorie 10.1	30 000 \$ + taxes de vente	30 000 \$ + taxes de vente
Coût amortissable maximum – catégorie 54	55 000 \$ + taxes de vente	55 000 \$ + taxes de vente
Frais de location mensuels déductibles maximaux	800 \$ + taxes de vente	800 \$ + taxes de vente
Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux	300 \$	300 \$
Avantage relatif aux frais de fonctionnement – employé	28 ¢ le km d'usage personnel	27 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
– jusqu'à 5 000 km	59 ¢ le km	59 ¢ le km
– excédent	53 ¢ le km	53 ¢ le km

3. TAUX D'IMPÔT FÉDÉRAL SUR LE REVENU DES PARTICULIERS**Pour 2020**

<u>Revenu imposable se situant entre</u>	<u>Impôt calculé sur le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$ et 48 535 \$	0 \$	15 %
48 536 \$ et 97 069 \$	7 280 \$	20,5 %
97 070 \$ et 150 473 \$	17 230 \$	26 %
150 474 \$ et 214 368 \$	31 115 \$	29 %
214 369 \$ et tout montant	49 644 \$	33 %

Pour 2021

<u>Revenu imposable se situant entre</u>		<u>Impôt calculé sur</u> <u>le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$	et 49 020 \$	0 \$	15 %
49 021 \$	et 98 040 \$	7 353 \$	20,5 %
98 041 \$	et 151 978 \$	17 402 \$	26 %
151 979 \$	et 216 511 \$	31 426 \$	29 %
216 512 \$	et tout montant	50 141 \$	33 %

4. MONTANTS INDEXÉS AUX FINS DU CALCUL DE L'IMPÔT

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

	2020	2021
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est supérieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 33 % s'applique	12 298 \$	12 421 \$
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est inférieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 29 % s'applique	13 229	13 808
Montant en raison de l'âge – 65 ans ou plus à la fin de l'année	7 637	7 713
Limite du revenu net pour le crédit en fonction de l'âge	38 508	38 893
Montant canadien pour emploi	1 245	1 257
Montant pour personnes handicapées	8 576	8 662
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'enfants de moins de 18 ans	2 273	2 295
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	7 276	7 348
Seuil de revenu familial net pour le montant canadien pour aidants naturels	17 085	17 256
Crédit d'impôt pour frais d'adoption	16 563	16 729

Autres montants indexés :

	2020	2021
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 397 \$	2 421 \$
Plafond annuel CELI	6 000	6 000
Plafond REER	27 230	27 830
Exonération cumulative des gains en capital sur les actions admissibles de petites entreprises	883 384	892 218

5. TAUX D'INTÉRÊT PRESCRITS (taux de base)

<u>Année</u>	<u>1^{er} janv. – 31 mars</u>	<u>1^{er} avr. – 30 juin</u>	<u>1^{er} juill. – 30 sept.</u>	<u>1^{er} oct. – 31 déc.</u>
2021	1	1		
2020	2	2	1	1
2019	2	2	2	2

Ces taux s'appliquent aux avantages imposables des employés et des actionnaires, aux prêts à faible taux d'intérêt et autres opérations entre parties liées. Le taux d'intérêt applicable aux paiements d'impôt en retard ou insuffisants et aux retenues non remises est de 4 points de pourcentage plus élevé. Le taux applicable aux remboursements d'impôt faits aux contribuables est de 2 points de pourcentage plus élevé, sauf pour les sociétés par actions, pour lesquelles le taux de base est utilisé.

6. TAUX MAXIMUM D'AMORTISSEMENT FISCAL DE CERTAINES CATÉGORIES DE BIENS

Catégorie 1.....	4 %	pour tous les bâtiments excepté ceux ci-dessous
Catégorie 1.....	6 %	pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à des fins non résidentielles
Catégorie 1.....	10 %	pour les bâtiments acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à la fabrication ou à la transformation
Catégorie 8.....	20 %	
Catégorie 10.....	30 %	
Catégorie 10.1.....	30 %	
Catégorie 12.....	100 %	
Catégorie 13.....	S. O.	amortissement linéaire sur la durée initiale du bail plus une période de renouvellement (minimum 5 ans et maximum 40 ans)
Catégorie 14.....	S. O.	amortissement linéaire sur la durée de la vie du bien
Catégorie 14.1.....	5 %	pour les biens acquis après le 31 décembre 2016
Catégorie 17.....	8 %	
Catégorie 29.....	50 %	amortissement linéaire
Catégorie 43.....	30 %	
Catégorie 44.....	25 %	
Catégorie 45.....	45 %	
Catégorie 50.....	55 %	
Catégorie 53.....	50 %	
Catégorie 54.....	30 %	

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 ou région, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA compétente.

ORDRES ET ÉCOLES DE GESTION DES CPA

CPA Alberta

1900 TD Tower, 10088 – 102 Avenue
Edmonton, Alberta T5J 2Z1
Tél. : 1 780.424.7391
info@cpaalberta.ca
www.cpaalberta.ca

CPA Bermuda

Penboss Building
50 Parliament Street, Hamilton HM 12
Bermuda
Tél. : 1 441.292.7479
info@cpabermuda.bm
www.cpaabermuda.bm

CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
info@bccpa.ca
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
www.cpamb.ca

CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2
Tél. : 1 506.830.3300
info@cpanewbrunswick.ca
www.cpanewbrunswick.ca

CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue
St. John's, Newfoundland A1B 2X5
Tél. : 1 709.753.3090
info@cpanl.ca
www.cpanl.ca

CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020
admin@cpa-nwt-nu.org

CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3
Tél. : 1 902.425.7273
info@cpans.ca
www.cpans.ca

CPA Ontario

130, rue King Est, bureau 3400
Toronto (Ontario) M5X 1E1
Tél. : 1 416 962.1841
customerservice@cpaontario.ca
www.cpaontario.ca

CPA Prince Edward Island

P.O. Box 301
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7
Tél. : 1 902.894.4290
info@cpapei.ca
www.cpapei.ca

Ordre des comptables professionnels agréés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800
Montréal (Québec) H3B 2G2
Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou
1 800.363.4688
candidatCPA@cpaquebec.ca
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
www.cpask.ca

CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia
800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
Télééc. : 1 800.663.2677
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
internationalinquiries@cpacanada.ca

École de gestion CPA Atlantique

Suite 5005-7071 Bayers Road
Halifax, Nova Scotia B3L 2C2
Tél. : 1 902.334.1176
programs@cpaatlantic.ca
www.cpaatlantic.ca/fr

École de gestion CPA Ouest

201, 1074 - 103A Street SW
Edmonton, Alberta T6W 2P6
Tél. sans frais : 1 866.420.2350
cpamodule@cpawsb.ca
www.cpawsb.ca