

**RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR**  
**l'Examen final commun**

PARTIE A – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

Examen de septembre 2020

© 2021 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

**Président : Paul Van Bakel, CPA, CA**

DriverCheck Inc.

Ayr (Ontario)

**Vice-présidents :**

**Susan Deleau, FCPA, FCA**

Great-West Lifeco

Winnipeg (Manitoba)

**Pier-Olivier Migneault, CPA, CA**

Les propriétés Cons inc.

Montréal (Québec)

**Joan Davison Atkinson, FCPA, FCA**

Retraitée – Université Dalhousie

Halifax (Nouvelle-Écosse)

**Anthony Bellomo, CPA, CA, CFE, 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**

Lemay

Montréal (Québec)

**Monique Côté, CPA, CA**

MNP S.E.N.C.R.L., s.r.l.

Calgary (Alberta)

**Leelah E. Dawson, CPA, CMA**

British Columbia Institute of Technology

Burnaby (Colombie-Britannique)

**Maxime Dubeau-Marcoux, CPA, CA, MBA-FSI**

Financière Sun Life

Montréal (Québec)

**Debbie L. Good MBA, FCPA, FCA**

Retraitée – Université de l'Île-du-Prince-Édouard

Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

**Robert D. Harrison, FCPA, FCGA**

Trius Inc.

Fredericton (Nouveau-Brunswick)

**Gabriela Kegalj, FCPA, FCA**

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Toronto (Ontario)

**Paul Kroetsch, CPA, CMA, CTP**

FFC Professional Corporation

Burlington (Ontario)

**David Legere, CPA, CA, LPA**

Travailleur autonome

Brantford (Ontario)

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

Travailleur autonome

Saskatoon (Saskatchewan)

**Jonathan Vandal, CPA, CA, PI. Fin**

Travailleur autonome

Montréal (Québec)

**Bill Waterman, CPA, CMA**

Université de l'Île-du-Prince-Édouard

Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)



## TABLE DES MATIÈRES

|  | <u>Page</u> |
|--|-------------|
| Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2020   |             |
| 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<br>et correction de l'Examen final commun ..... | 19          |
| Annexe B      Études de cas de l'épreuve du Jour 1 – le 9 septembre 2020.....  | 24          |
| Étude de cas connexe au module de synthèse 1 –<br>DHC (version 1).....   | 25          |
| Étude de cas connexe au module de synthèse 1 –<br>Marmani (version 2).....   | 42          |
| Annexe C      Étude de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 2 –<br>le 10 septembre 2020.....                   | 56          |
| Épreuve du Jour 2.....   | 57          |
| Guide de correction – Occasions d'évaluation communes  | 97          |
| Guide de correction – Rôle en Certification .....  | 114         |
| Guide de correction – Rôle en Finance .....  | 138         |
| Guide de correction – Rôle en Gestion de la performance .....  | 156         |
| Guide de correction – Rôle en Fiscalité.....   | 179         |
| Annexe D      Études de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 3 –<br>le 11 septembre 2020.....                  | 205         |
| Étude de cas 3-1.....  | 206         |
| Guide de correction 3-1.....   | 212         |
| Étude de cas 3-2.....  | 231         |
| Guide de correction 3-2.....   | 236         |
| Étude de cas 3-3.....  | 258         |
| Guide de correction 3-3.....   | 266         |
| Annexe E      Résultats par occasion d'évaluation – Épreuves du Jour 2<br>et du Jour 3 .....                               | 282         |
| Annexe F      Commentaires du Jury d'examen – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 ...  | 288         |
| Annexe G      Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....  | 343         |
| Ordres et écoles de gestion des CPA.....   | 347         |

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



## **RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE SEPTEMBRE 2020**

### **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 2020 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. Des membres du 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 un vice-président du Jury supervisent le processus de correction dans son entièreté. La mise en équivalence avec les examens des années précédentes sur le plan du niveau de difficulté ainsi que l'établissement du seuil de réussite incombent 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.

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

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

### **Occasions d'évaluation**

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

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

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



## Guides de correction

Avant que ne commence la correction proprement dite, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints du centre de correction apportent une contribution précieuse lors de la mise à l'essai et de la finalisation des guides de correction. Le président, un vice-président et certains membres du sous-comité, ainsi que 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 2020, 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 figurent dans les tableaux de l'**Annexe E**. Les versions 1 et 2 de l'épreuve du Jour 1, Marmani, 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 et un vice-président du Jury participent à la supervision de 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 et/ou Comptabilité de gestion, et en plus de permettre d'évaluer l'**étendue** des compétences du candidat dans tous les domaines communs.

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

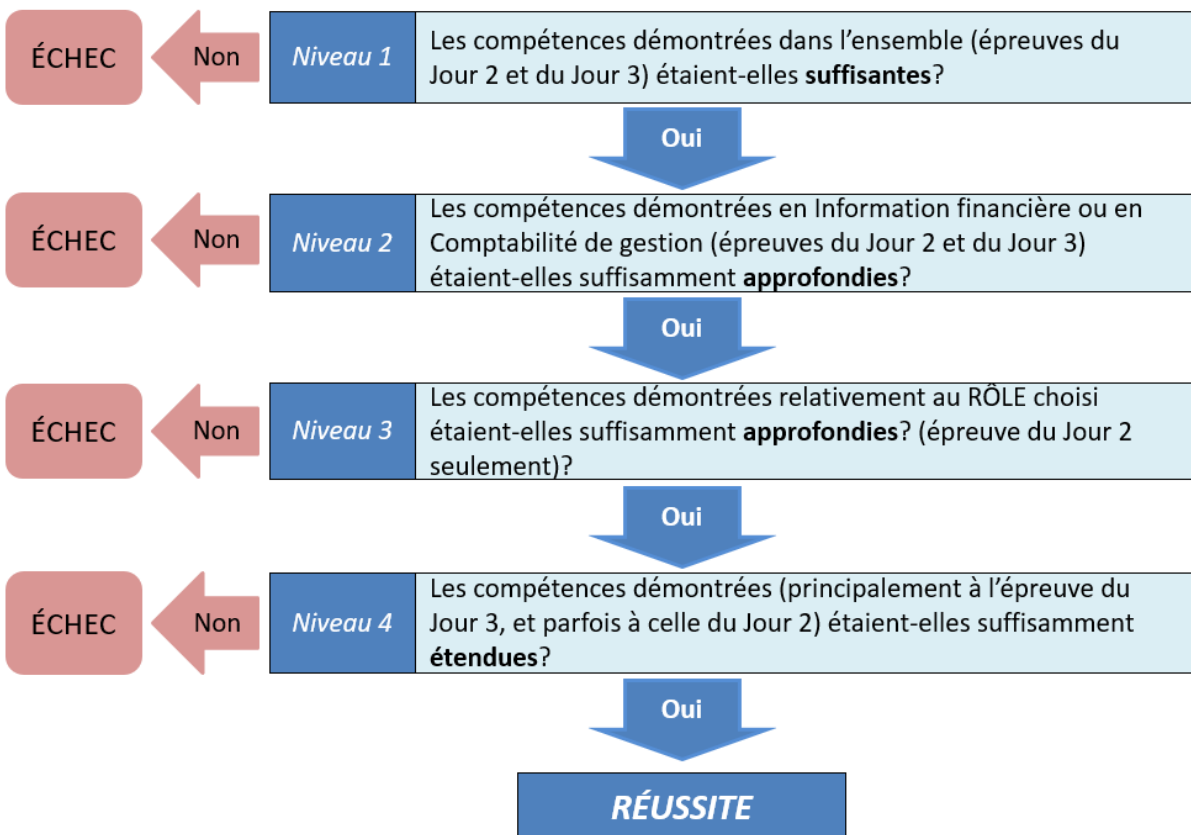
## Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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 l'année à laquelle ils se présentent à l'EFC. 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 au niveau national, sans tenir compte de la province d'origine ou de la langue des candidats. De même, ses commentaires sont fondés sur une analyse de la performance de l'ensemble des candidats.

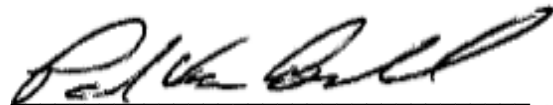
Il communique l'information suivante à chaque province par numéro de candidat :

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

## Remerciements

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

Nous tenons également à souligner l'apport de nos réviseurs provinciaux, correcteurs, auteurs et rédacteurs, de même que les traducteurs 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.



Paul Van Bakel, 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

La Partie A et la Partie B du rapport sur l'EFC de septembre 2020 fournissent des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de l'étude de cas connexe DHC (version 1) du Jour 1. Les commentaires sur cette dernière ne seront fournis dans le rapport sur l'EFC qu'après l'utilisation de la version 3 en septembre 2021<sup>1</sup>. 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 autres épreuves se trouvent à la partie A du rapport sur l'EFC. Pour l'épreuve du Jour 1 (versions 1 et 2 de Marmani), 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 2020, 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. On trouvera des commentaires plus détaillés sur la performance des candidats à chaque OE à l'Annexe F de la Partie A et à l'Annexe H 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. De plus, elle impose des contraintes de temps, de sorte que les candidats doivent tenir compte de l'importance des diverses questions dans la gestion de leur temps. Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, les candidats doivent intégrer les informations

---

<sup>1</sup> En raison de l'annulation de l'EFC de mai 2020, la profession a décidé d'utiliser la version 2 de DHC à l'EFC de mai 2021 plutôt qu'à l'EFC de septembre 2021. Une version 3 de DHC sera utilisée à l'EFC de septembre 2021.

des études de cas pour montrer leur compétence. Enfin, dans les trois épreuves, les candidats doivent présenter leur processus de réflexion de façon claire.

## **Forces et faiblesses**

### Gestion du temps

À quelques exceptions près, les candidats ont bien réparti leur temps aux épreuves des trois jours de l'EFC. Des indices de manque de temps à la dernière OE de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3 ont été relevés, ce qui n'est pas inhabituel. Le Jury a été ravi de constater que peu d'OE ont été « escamotées », la majorité des candidats ayant tenté de traiter chacune d'entre elles.

Le temps ne constituait une contrainte ni à la version 1 ni à la version 2 de l'épreuve du Jour 1, et la plupart des candidats ont bien su gérer leur temps. Plus particulièrement, il y a eu un meilleur équilibre entre le temps consacré à l'analyse de la situation et celui consacré au reste de la réponse. Alors que le Jury avait souvent relevé par le passé que les candidats consacraient trop de temps à l'analyse de la situation dans son ensemble, les réponses ciblaient cette année davantage les changements pertinents par rapport au module de synthèse. Les candidats qui ont mal géré leur temps à l'épreuve du Jour 1 se sont généralement trop longuement attardés à leurs analyses quantitatives, ayant tenté de réaliser des calculs plus complexes que nécessaire. Par exemple, dans la version 1 de DHC, les candidats ont souvent tenté de recalculer les produits de Holiday. Dans la version 2 de Marmani, certains candidats ont consacré trop de temps à l'analyse des options de financement, soit la première question soulevée dans l'étude de cas. La plupart des candidats ont traité les questions dans leur ordre de présentation dans l'étude de cas. Les candidats sont libres de réaliser le travail à faire dans l'ordre de leur choix, mais la question qui avait le moins de conséquences sur le plan stratégique était celle des options de financement. Les candidats qui n'ont pas traité les questions selon leur ordre d'importance ont généralement consacré leur temps à l'analyse des aspects opérationnels du refinancement du prêt consenti par Ray en comparaison de la conversion de son prêt en actions de Marmani, et ils ont donc manqué de temps pour traiter pleinement les questions stratégiques de plus grande importance.

Par rapport à l'année dernière, les équipes de correction ont remarqué, dans l'épreuve du Jour 2, un moins grand nombre de réponses précipitées ou très brèves dans la section portant sur le rôle sélectionné par les candidats. En 2019, le Jury avait soulevé le fait que les candidats avaient consacré beaucoup de temps aux OE de la section commune, au détriment des OE propres à leur rôle. Cette situation était probablement en partie attribuable au temps excessif qui avait été consacré aux OE en Comptabilité de gestion de nature quantitative, les candidats n'étant pas parvenus à équilibrer leur temps entre les diverses OE. En 2020, les candidats ont semblé mieux gérer leur temps pour chaque OE. Bon nombre d'entre eux se sont d'ailleurs probablement fixé une limite de temps pour traiter des six OE communes, ce dont témoigne le fait que certains candidats aient arrêté leur analyse au milieu de l'OE n° 6 (titre d'emprunt convertible) pour passer aux OE propres à leur rôle. Les candidats ont également semblé avoir trouvé un bon équilibre entre le temps consacré aux éléments quantitatifs et aux éléments qualitatifs des OE communes.



Comme ils ne peuvent satisfaire au critère de profondeur dans un rôle donné qu'à l'épreuve du Jour 2, il est important que les candidats gèrent adéquatement le temps qu'ils consacrent aux OE communes, afin de s'assurer qu'il leur en reste assez pour traiter suffisamment en profondeur les OE propres à leur rôle. Nous invitons les candidats à continuer d'équilibrer le temps consacré aux OE communes et aux OE propres à leur rôle, ainsi qu'à chacune des OE, car passer trop de temps sur l'une d'entre elles peut nuire à la performance à une autre.

### Clarté de la communication / Analyses non étayées

Le Jury a remarqué une amélioration générale de la clarté de la communication : il y a eu moins de réponses très courtes, rédigées sous forme de liste, ou de nature générale et difficiles à interpréter. Toutefois, certains candidats se sont encore une fois contentés d'énumérer des données de l'étude de cas sans en expliquer la pertinence ou le lien avec la position soutenue. Par exemple : à l'OE commune n° 2 (appel d'offres de l'aéroport – analyse qualitative) de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont énuméré plusieurs avantages et risques potentiels du contrat de l'aéroport, mais n'ont pas expliqué l'incidence précise de chaque point pour ECI; à l'OE n° 8 (commentaires sur la planification de l'audit) du rôle en Certification, certains candidats ont énuméré des facteurs de risque sans expliquer quelle serait leur incidence sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble; à l'OE n° 10 (solutions de covoiturage – analyse qualitative) du rôle en Finance, des candidats ont présenté une liste de données de l'étude de cas sans expliquer en quoi elles représentaient un avantage ou un inconvénient de la solution; à l'OE n° 12 (avantages sociaux des employés) du rôle en Fiscalité, beaucoup de candidats ont présenté un tableau ou une liste des différents avantages et ont simplement indiqué s'ils étaient imposables ou déductibles sans expliquer pourquoi; et à l'OE n° 12 (rémunération des chauffeurs) du rôle en Gestion de la performance, les candidats ont souvent énuméré des données de l'étude de cas sans expliquer en quoi elles représentaient un avantage ou un inconvénient de chaque option. Enfin, à l'OE n° 3 (options d'expansion – analyse qualitative) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont présenté une liste d'avantages et d'inconvénients pour chaque option sans faire le lien avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise. Pour obtenir d'autres exemples où la présentation d'éléments à l'appui de l'analyse a influé sur la qualité de la réponse, veuillez vous reporter aux commentaires détaillés du Jury.

Les années antérieures, le Jury avait remarqué des cas où des candidats copiaient des informations du *Manuel* sans les appliquer aux données de l'étude de cas. À l'examen de septembre 2020, il est plus souvent arrivé que des candidats énumèrent des exigences ou des critères, souvent tirés du *Manuel* ou de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, et indiquent si ceux-ci étaient remplis ou non, sans fournir d'explications à l'appui. Le Jury rappelle aux candidats que le rôle d'un CPA est de conseiller les clients quant à l'application des normes et des autres exigences pertinentes. Si le candidat ne fournit aucune explication, il est impossible de comprendre la logique qui a été appliquée et, par conséquent, le Jury n'est pas en mesure d'évaluer son degré de compétence. Cette manière de faire a été constatée dans plusieurs OE en Information financière, notamment l'OE commune n° 5 (contrat de location) de l'épreuve du Jour 2 et l'OE n° 6 (traitement comptable de SwiftPay) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3. C'est aussi l'approche qui a été employée par certains candidats à l'OE n° 9 (adéquation de la stratégie d'ECI avec la Politique) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, pour la deuxième partie du travail à faire : ceux-ci ont cité les critères du gouvernement

et indiqué si chacun était rempli ou non, sans étayer leur affirmation. Une approche analogue a été adoptée par certains candidats à l'OE n° 13 (actions admissibles de petite entreprise) du rôle en Fiscalité : ces derniers ont copié-collé un passage de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et ont conclu que les critères étaient remplis sans expliquer pourquoi.

Le Jury rappelle aux candidats l'importance de répondre aux questions « Pourquoi? » ou « 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 simplement répéter celles-ci, sans explications, et ce, même si les données sont bien structurées (sous la forme d'une liste d'avantages et d'inconvénients par exemple). Il n'est pas non plus suffisant d'indiquer si des exigences ou des critères sont remplis sans expliquer pourquoi. Le Jury souhaite comprendre la logique du candidat et voir les éléments d'analyse et de jugement professionnel qui sous-tendent sa conclusion. Dans les OE en Information financière plus particulièrement, le candidat doit montrer au Jury, par son application des principes comptables, qu'il a compris les éléments de prise de décisions en cause. Une analyse des principes comptables fondamentaux sous-jacents et de leur application est plus utile qu'un copié-collé des indications du *Manuel* sans explications à l'appui. Les candidats doivent se rappeler que le *Manuel* n'est qu'un document de référence qu'ils doivent utiliser pour étayer leur point de vue.

#### Combinaison des connaissances techniques et des compétences habilitantes

Comme dans les dernières années, les candidats ont généralement mieux réussi à traiter les questions simples et courantes qui leur étaient présentées aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Par exemple, ils ont obtenu de bons résultats à l'OE commune n° 5 (contrat de location) de l'épreuve du Jour 2, à l'OE n° 1 (imputation des coûts recouvrables aux exploitants) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, à l'OE n° 1 (analyse des ratios) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, et à l'OE n° 6 (faiblesses du contrôle) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3. Le Jury a également remarqué que, dans certaines OE, les candidats ont correctement analysé les éléments les plus faciles. Toutefois, les questions plus inhabituelles et difficiles ont posé des difficultés à de nombreux candidats, certains d'entre eux les ayant même entièrement omises.

Le Jury intègre sciemment à l'examen des sujets plus difficiles et inhabituels. À titre d'exemples, mentionnons : le titre d'emprunt convertible dans les OE communes; les plans de rémunération à base d'actions et l'utilisation des travaux de l'équipe de CQ dans le rôle en Certification; le point d'indifférence entre deux modèles d'affaires dans le rôle en Gestion de la performance; la valeur de conversion des actions de catégorie B dans le rôle en Finance; et l'analyse relative aux actions admissibles de petite entreprise dans le rôle en Fiscalité. Il s'agit alors pour les candidats d'utiliser les outils dont ils disposent pour trouver les connaissances techniques applicables, de démontrer leur capacité à se fonder sur de grands principes et de faire preuve de jugement pour analyser ces questions qu'ils n'ont possiblement jamais eu à traiter. Évidemment, il ne fait aucun doute que, pour réussir à l'EFC, les candidats doivent démontrer de solides compétences fondamentales, mais la capacité à traiter des questions nouvelles et difficiles est également essentielle. Les connaissances techniques étant en constante évolution, il est important que les candidats sachent comment chercher dans les normes applicables, s'appuyer sur les grands principes, explorer les diverses solutions, et utiliser leur jugement professionnel et leur bon sens pour traiter les questions qui leur sont présentées. Le Jury continuera d'intégrer des sujets

nouveaux et difficiles à l'EFC, et encourage les candidats à s'appuyer sur leurs compétences habilitantes pour répondre aux questions.

En plus des questions susmentionnées pour lesquelles les candidats ont moins bien réussi, le Jury a remarqué que les candidats ont eu de la difficulté avec de nombreuses OE en Comptabilité de gestion qui exigeaient la réalisation d'une analyse des coûts pertinents ou d'une analyse différentielle. Bon nombre de candidats ont oublié la base qu'ils utilisaient dans leur analyse et ont fini par comparer des chiffres calculés sur des bases différentes. Par exemple, à l'OE commune n° 1 (appel d'offres de l'aéroport – analyse quantitative) de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont combiné les résultats de leurs calculs des coûts existants d'ECI (exprimés par kilomètre) et les résultats de leurs calculs des coûts du contrat de l'aéroport (exprimés par course) pour déterminer le tarif auquel ECI pouvait soumissionner. Ils ont par conséquent, dans bien des cas, tiré une conclusion déraisonnable, recommandant par exemple de proposer un tarif minimal dans les millions de dollars ou de quelques sous par course. À l'OE n° 7 (point d'indifférence entre deux modèles d'affaires) du rôle en Gestion de la performance, de nombreux candidats ont manqué de cohérence, calculant certains coûts par mois, d'autres par voiture et d'autres par année. De plus, à l'OE n° 11 (possibilités pour l'entretien) du rôle en Gestion de la performance, certains candidats ont commis des erreurs conceptuelles dans leur calcul du coût annuel pour l'entretien en interne : ajout de coûts récurrents aux coûts non récurrents, omission des coûts initiaux non récurrents ou prise en compte de coûts non pertinents ou de coûts irrécupérables. À l'OE n° 2 (options d'expansion – analyse quantitative) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, beaucoup de candidats ont réalisé une analyse différentielle pour l'établissement permanent et ont erronément comparé le résultat de cette analyse au bénéfice net que générerait le comptoir dans le magasin de Gogo, sans apporter les ajustements nécessaires pour les revenus perdus ou les économies différentielles. D'autres candidats ont englobé des éléments de l'analyse différentielle et des éléments du bénéfice net dans leur analyse d'une même option, si bien que leur calcul manquait de cohérence.

En ce qui concerne les OE plus simples susmentionnées, le Jury a été étonné de constater certaines faiblesses techniques. À l'OE commune n° 5 (contrat de location) de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont cru qu'il y avait une option d'achat à prix de faveur, même s'il était indiqué que la juste valeur était actuellement estimée à 5 000 \$, et d'autres ont commis des erreurs dans leurs calculs de la valeur actualisée, se fondant par exemple sur un nombre inexact de périodes ou sur un taux d'intérêt inapproprié. Bon nombre de candidats n'ont pas intégré à leur analyse les informations contenues dans le projet d'états financiers d'ECI fourni à l'Annexe I, qui leur auraient permis d'évaluer approximativement la durée de vie utile des biens loués; par conséquent, ils ont conclu qu'ils ne disposaient pas des informations nécessaires pour pouvoir se prononcer sur le critère du *Manuel* concernant la durée du contrat de location. À l'OE n° 6 (traitement comptable de SwiftPay) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, un nombre considérable de candidats n'ont pas vu que les diverses composantes nécessitaient des traitements comptables différents, même si les montants étaient indiqués séparément dans l'étude de cas (65 000 \$ pour les tablettes, 75 000 \$ pour la licence d'utilisation du logiciel, et 5 000 \$ pour les tests et l'adaptation du logiciel). Ils ont traité toutes les composantes de SwiftPay comme s'il s'agissait d'un seul actif, souvent comme une immobilisation corporelle.

Enfin, le Jury a remarqué une amélioration de la capacité des candidats à calculer la VAN et le CMPC (voir les commentaires du Jury sur le rôle en Finance). Toutefois, il a également constaté que les candidats ont parfois tenté d'appliquer ces notions dans des cas où il n'était pas approprié de le faire. Par exemple, dans la version 2 de l'épreuve du Jour 1, dont l'objet était principalement les marges sur coûts variables, bon nombre de candidats ont tenté de calculer la VAN de la marge sur coûts variable, puis ont conclu que, puisque cette valeur était positive, le projet devait aller de l'avant. Ces candidats n'ont pas tenu compte d'un grand nombre de coûts pertinents et, par conséquent, ont formulé une conclusion qui était fondée sur des informations inexactes. À l'OE n° 4 (prévisions de trésorerie) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont calculé la VAN pour déterminer si le projet était rentable. Une telle analyse ne répondait pas à la demande du client, car elle ne permettait pas d'évaluer si les activités de franchisage nécessitaient davantage de financement.

#### Mauvaise interprétation du travail à faire / Analyses non pertinentes ou non-intégration des données de l'étude de cas

Comme pour les examens précédents, certains candidats ont présenté des analyses non pertinentes parce qu'ils ont mal interprété ou mal lu le travail à faire, ou parce qu'ils n'ont pas traité les données présentées dans l'étude de cas de manière intégrée. Il se peut que ce problème ait été plus fréquemment constaté en 2020 du fait que les candidats étaient moins dirigés et que le degré d'intégration requis pour certaines questions était légèrement plus élevé.

Le Jury estime que l'une des compétences essentielles d'un CPA est sa capacité d'analyser des informations et d'en faire l'intégration de manière à cerner ce qui est pertinent ou non dans une situation donnée. Le Jury a intentionnellement formulé moins explicitement certaines questions et disséminé les données pertinentes dans l'étude de cas pour augmenter le degré d'intégration requis. Par conséquent, certains candidats ont peut-être eu plus de difficulté à cerner les questions à traiter et à relever les données pertinentes de l'étude de cas à prendre en compte dans leurs analyses. Les candidats doivent prendre le temps qu'il faut pour soigneusement déterminer le travail à faire et utiliser leur jugement pour décider si une analyse présente de l'intérêt en ce qui concerne les questions à traiter ou le rôle à jouer.

Voici quelques exemples de situations dans lesquelles les candidats ont mal interprété le travail à faire ou n'ont pas intégré les informations présentées à différents endroits de l'étude de cas.

À l'OE commune n° 3 (dépréciation des permis de taxi) de l'épreuve du Jour 2, il y a deux aspects pour lesquels les candidats n'ont pas intégré l'information présentée. Premièrement, de nombreux candidats ont suggéré la réalisation d'un test de recouvrabilité par flux de trésorerie, comme l'exigent les NCECF. Toutefois, même si la majeure partie de l'information utile pour cette OE était présentée à l'Annexe II (Commune), l'information nécessaire pour réaliser le test de recouvrabilité se trouvait à l'Annexe IV (Commune), et beaucoup de candidats ne l'ont pas intégrée. Deuxièmement, certains candidats ont déployé beaucoup d'efforts pour déterminer si les permis de taxi constituaient ou non un actif incorporel, pensant ainsi accomplir le travail à faire du fait qu'on leur demandait « d'évaluer le traitement comptable actuel des permis ». Toutefois, des informations complémentaires importantes se trouvaient à l'Annexe II (Commune) : Jen se demandait si les changements sur le marché pourraient avoir causé une

dépréciation des permis d'ECI. Les candidats devaient intégrer cette information pour bien interpréter le travail à faire, à savoir analyser s'il y avait eu dépréciation ou non.

À l'OE n° 7 (analyse quantitative – point d'indifférence entre les deux modèles) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, beaucoup de candidats ont mal interprété le travail à faire : ils ont cru qu'ils devaient calculer le nombre de courses que Ruby devrait faire selon le modèle d'affaires d'ECI pour atteindre le bénéfice net actuel de Ruby (250 000 \$ sur une période de deux mois) plutôt que calculer le nombre de courses que Ruby devrait faire pour obtenir le même bénéfice net que si elle conservait son modèle d'affaires actuel. Certains candidats ont mal lu le travail à faire et ont fait le calcul pour la mauvaise entreprise : ils ont déterminé le nombre de courses qu'ECI (et non Ruby) devrait réaliser pour atteindre le bénéfice net actuel de Ruby. D'autres ont calculé le nombre de courses que Ruby devrait réaliser pour atteindre le seuil de rentabilité si elle utilisait le modèle d'affaires d'ECI, sans tenir compte du bénéfice.

À l'OE n° 10 (analyse qualitative des solutions de covoiturage) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont mal interprété le travail à faire, qui consistait à fournir une évaluation qualitative de Ryde Green et d'EcoCab, et ont plutôt cherché à déterminer si ECI devrait se lancer dans les services de covoiturage de manière générale. À l'OE n° 13 (AAPE) du rôle en Fiscalité, certains candidats ont cru que les actions d'ECI *ne seraient plus considérées* comme des AAPE tandis qu'on indiquait qu'il était « *possible* que les actions d'ECI ne répondent plus à la définition d'actions admissibles de petite entreprise »; ils ont par conséquent mal compris le travail demandé. Au lieu d'expliquer pourquoi les actions répondraient ou non à la définition, ils ont tenté de trouver des solutions pour corriger la situation et, par conséquent, ont souvent suggéré des mesures de planification fiscales inappropriées.

À l'OE n° 4 de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3 (prévisions de trésorerie), des candidats ont perdu de vue le travail à faire après avoir calculé les redevances; en effet, ils n'ont pas pris en compte les autres informations financières pour tenter de répondre à la question du client sur la nécessité d'obtenir du financement supplémentaire. À l'OE n° 3 de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3 (analyse des écarts), certains candidats ont uniquement utilisé l'information fournie dans les notes afférentes au projet d'états financiers, omettant d'intégrer l'information pertinente présentée ailleurs dans l'étude de cas dans leur analyse des écarts entre les résultats d'exploitation prévisionnels et réels. À l'OE n° 2 de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3 (analyse quantitative des options d'expansion), de nombreux candidats ont tenu compte du coût des ventes dans leurs calculs relatifs à l'offre de Gogo (le pourcentage de marge brute était fourni dans l'annexe portant sur Gogo), mais n'en ont pas tenu compte pour l'établissement permanent (l'information n'était pas fournie directement dans l'annexe portant sur cette option), ce qui montre un manque d'intégration de l'information des diverses annexes.

Dans les réponses aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3, le Jury a aussi remarqué, comme en 2019, que certains candidats avaient présenté des analyses non pertinentes, qui semblaient souvent inspirées d'EFC précédents, ce qui laisse croire qu'ils ont tenté d'appliquer, aux études de cas qui leur étaient présentées, les solutions des exercices d'analyse de cas. Par exemple, des candidats qui avaient choisi le rôle en Certification à l'épreuve du Jour 2 ont proposé la mise en œuvre de procédures d'audit pour tester la capacité d'ECI à poursuivre son exploitation, question qui était à traiter dans l'EFC de 2019. Or, même si ECI avait enregistré des pertes, son

ratio de liquidité générale et ses liquidités disponibles pour l'exercice considéré étaient solides, et Jen et les anges investisseurs étaient prêts à injecter davantage de fonds dans la société au besoin. Certains candidats qui avaient choisi le rôle en Fiscalité à l'épreuve du Jour 2 ont quant à eux parlé de planification du partage intersociétés des pertes fiscales, autre question qui était à traiter dans l'EFC de 2019. Des candidats qui avaient choisi le rôle en Gestion de la performance à l'épreuve du Jour 2 ont pour leur part réalisé une évaluation complète de la situation (FFPM) au début de leur réponse, comme il avait été demandé dans l'EFC de 2018.

L'approche adoptée par certains candidats semble avoir joué sur les résultats cette année. En effet, même s'il ressortait parfois clairement des faits énoncés que certains aspects d'une question n'étaient pas pertinents, ils ont décidé de la traiter sous tous ses angles, comme si c'était nécessaire pour ne rien laisser passer; ils ont donc consacré un temps excessif à leur analyse. Par exemple, à l'OE commune n° 4 (investissement dans Ruby) de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats se sont demandé si l'investissement dans Ruby constituait une acquisition d'entreprise, alors qu'il était clairement indiqué qu'ECI acquerrait 100 % des actions de Ruby. Par conséquent, l'analyse aurait plutôt dû porter sur les différents traitements comptables possibles de l'acquisition (comptabilisation à la valeur d'acquisition ou à la valeur de consolidation, ou consolidation). Ce même problème a été observé à l'OE commune n° 3 (dépréciation des permis de taxi) : des candidats se sont lancés dans de longues analyses afin de déterminer si les permis de taxi constituaient ou non un actif incorporel. De même, à l'OE n° 11 (passage des chauffeurs de Ruby au statut d'employé) du rôle en Fiscalité, un certain nombre de candidats ont pris le temps d'appliquer les critères pour déterminer si les chauffeurs seraient considérés des employés ou des travailleurs indépendants, même si on disait explicitement qu'ils seraient des employés. À l'OE n° 1 de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3 (imputation des coûts recouvrables), certains candidats ont décrit en détail la méthode de la comptabilité par activités avant de faire l'imputation des coûts, mais pour que leur réponse soit utile au client, ils auraient plutôt dû expliquer pourquoi il s'agissait d'une meilleure méthode d'imputation à utiliser dans cette situation.

Le modèle d'analyse « faiblesse, incidence, recommandation (FIR) », qui revient souvent, a encore parfois été mal utilisé à l'EFC de 2020. Par exemple, à l'OE n° 11 (contrôles relatifs aux redevances) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, il fallait analyser comment les chauffeurs de Ruby pourraient ne pas payer la totalité des redevances dues, puis recommander des contrôles internes à mettre en place. Même si cette tâche pouvait faire penser à d'autres OE sur les déficiences du contrôle interne contenues dans des EFC antérieurs (pour lesquelles l'utilisation du modèle FIR convenait), ici, il était plutôt demandé de parler du « comment » et de fournir des recommandations. Beaucoup de candidats ont utilisé le modèle FIR et conclu que Ruby ne recevrait pas la totalité des redevances du fait des faiblesses relevées, sans pousser leur analyse plus loin. Par conséquent, leur réponse était d'une utilité limitée et, dans bien des cas, ne traitait pas du « comment » de façon suffisamment approfondie. À l'OE n° 13 (utilisation des travaux de l'équipe de CQ) du rôle en Certification, l'utilisation du modèle FIR (analyse des faiblesses dans les travaux et processus de l'équipe et de leurs incidences, et formulation de recommandations) ne permettait pas de répondre à une partie importante de ce qui était demandé, soit déterminer si les auditeurs externes pouvaient utiliser le travail de l'équipe de CQ. De même, à l'OE n° 10 (proposition de financement d'EEEV) du rôle en Gestion de la performance, des candidats ont structuré leur réponse selon le modèle FIR, formulant une

recommandation pour chacune des modalités de la proposition, ce qui n'était pas le meilleur choix compte tenu du travail à faire. En effet, le client ne voulait pas des suggestions de modifications à apporter à la proposition, mais seulement un avis sur les répercussions que la proposition aurait sur le plan de la gouvernance. À l'OE n° 11 (options d'entretien) du rôle en Gestion de la performance, l'utilisation du modèle FIR a encore une fois nui à la qualité des analyses qualitatives de certains des candidats faibles, qui ont formulé des recommandations, pour chacune des options, sur la façon d'améliorer les activités actuelles, même si les options n'avaient pas encore été mises en œuvre.

Même s'il est utile pour les candidats de faire des exercices d'analyse de cas et de connaître 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 années précédentes, et ce, même si la formulation peut paraître semblable. 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 année à l'autre sont rarement identiques. On encourage les candidats à s'arrêter et à prendre le temps nécessaire pour relever les éléments vraiment pertinents, compte tenu des circonstances particulières décrites dans l'étude de cas, avant de commencer à rédiger leur réponse.

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

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

La majorité des candidats ont présenté une analyse pertinente de la situation dans la première partie de leur réponse, puis en ont intégré les éléments pertinents dans leur traitement des questions stratégiques et leurs conclusions. Les candidats ont généralement relevé les changements importants par rapport à l'étude de cas du module de synthèse 1 et ont vu que DHC disposait de ressources financières limitées pour investir. Ils ont aussi souligné les principaux objectifs de DHC, c'est-à-dire se concentrer sur son activité principale (l'exploitation hôtelière), améliorer son taux d'occupation et son tarif quotidien moyen, gagner au minimum 12 % sur tous ses investissements stratégiques et disposer de suffisamment de trésorerie pour recommencer à verser des dividendes. Seulement quelques candidats ont omis l'analyse de la situation, se lançant directement dans celle des questions, et n'ont donc parfois pas tenu compte de certains éléments clés de l'analyse de la situation dans leur analyse des questions.

Les candidats devaient analyser quatre questions importantes d'un point de vue stratégique :

- 1) acheter 100 % de Holiday Tours ou répartir la participation dans Holiday entre DHC (40 %) et KGI (60 %);
- 2) transformer ou non l'hôtel du nord de l'Ontario en franchise de Global;
- 3) offrir ou non des séjours culinaires avec le chef Norman à l'hôtel du nord de l'Ontario; et
- 4) accepter ou refuser la révision du contrat de gestion avec HHH pour que DHC s'occupe de la gestion des salles de conférence.

Les candidats devaient aussi relever la présence d'un conflit d'intérêts potentiel entre Patrick, Derek et KGI.

La plupart des candidats ont bien analysé les questions importantes. Trois principaux facteurs ont départagé les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, les candidats forts ont généralement compris quels étaient les facteurs décisionnels les plus importants pour chacune des questions et se sont concentrés sur les incidences stratégiques de ceux-ci dans leurs analyses. Ces facteurs étaient les suivants : le conflit d'intérêts potentiel entre Derek et KGI en ce qui a trait à la décision d'acquérir 100 % de Holiday ou une participation partielle (question 1); le changement important que la transformation de l'hôtel du nord de l'Ontario en franchise de Global représenterait sur le plan du modèle d'affaires (question 2); le rôle du chef Norman et la dépendance envers lui (question 3); et le manque de coopération de Martha (question 4). Deuxièmement, les candidats forts ont clairement expliqué les incidences des données pertinentes de l'étude de cas dans leurs analyses et ont établi des liens appropriés avec leur analyse de la situation. Troisièmement, les candidats forts ont fourni des calculs clairs et pertinents, et ont évité de se lancer dans des calculs trop complexes ou inutiles. Ce dernier point était particulièrement important parce que les candidats avaient peu de calculs à faire dans la version 1 de l'étude de cas DHC, comparativement à ce qui était demandé dans certaines études de cas précédentes du Jour 1. Les calculs requis étaient assez simples, et la principale compétence qualitative évaluée était la capacité des candidats à critiquer les calculs fournis.

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées (phrases décousues, syntaxe confuse et réponse désordonnée).

*Pour des commentaires sur les versions 1 et 2 de l'étude de cas Marmani, voir la Partie B du rapport sur l'EFC.*



**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 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 chacune) qui visent à évaluer exclusivement les compétences liées aux modules communs. Les études de cas de l'épreuve du Jour 3 donnent des occasions supplémentaires aux candidats de démontrer la **profondeur** de leurs compétences en Information financière et en Comptabilité de gestion et l'ensemble des occasions de démontrer l'**étendue** de leurs compétences dans 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.

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

Environ deux mois 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 2020**

Le centre de correction de l'EFC de septembre 2020 s'est tenu entièrement à distance en raison de la pandémie de COVID-19. Parmi les candidatures reçues de correcteurs potentiels, environ 280 personnes ont été choisies pour participer à la correction de l'EFC de septembre 2020. 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 du service Évaluation et diplômes étrangers de CPA Canada affectés à temps plein au Jury d'examen.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas a été corrigée par une équipe de 30 correcteurs, du 8 au 20 octobre 2020. La version 2 de l'étude de cas a été corrigée par une équipe de 5 correcteurs, du 18 septembre au 1<sup>er</sup> octobre 2020.

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 distincte de 60 correcteurs, du 5 au 18 octobre 2020. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 54 correcteurs, du 6 au 19 octobre 2020. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 19 correcteurs, du 6 au 19 octobre 2020. Le rôle en Finance a été corrigé par 8 personnes, du 10 au 19 octobre 2020. Enfin, le rôle en Fiscalité a été corrigé par une équipe de 7 correcteurs, du 26 septembre au 5 octobre 2020.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées du 9 au 26 octobre 2020. Au total, 94 personnes ont participé à la correction de l'épreuve du Jour 3.

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 ou de 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.

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 président du Jury, 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 sont 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 au moins 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 de la performance à l'épreuve du Jour 1, aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées, ou aux trois épreuves.

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

Les résultats sont 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 9 SEPTEMBRE 2020**

***La Partie B du rapport contient les guides de correction des versions 1 et 2 de l'étude de cas Marmani.***

**EXAMEN FINAL COMMUN  
LE 9 SEPTEMBRE 2020 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (DHC – version 1)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes en avril 2023, et Irene Mallik, votre supérieure chez Wilson Consulting Group, vous confie une autre mission auprès de Distinct Hotels Corporation (DHC).

Le Canada a récemment été classé au cinquième rang des meilleures destinations touristiques. Les voyages intérieurs sont en hausse au pays en raison de l'augmentation du revenu disponible par habitant et du niveau de confiance élevé des consommateurs. Les visiteurs internationaux sont aussi plus nombreux, puisque le dollar canadien s'est déprécié par rapport à d'autres monnaies.

Ces perspectives favorables ont permis à de nombreuses chaînes internationales d'étendre leurs activités dans le segment des hôtels-boutiques au Canada. Comme le modèle d'affaires de ces chaînes est principalement le franchisage, le nombre d'exploitants hôteliers indépendants a baissé.

En 2021 et en 2022, le segment des hôtels-boutiques a connu un taux de croissance annuel plus élevé que prévu. À compter de 2023 et pour les quatre années suivantes, on s'attend à une croissance annuelle de 4 %, ce qui est supérieur aux prévisions originales.

Même si beaucoup de voyageurs optent pour la location à court terme sur des sites comme Airbnb et VRBO, le segment des hôtels-boutiques attire encore une clientèle qui recherche des installations luxueuses ou une expérience unique, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'hôtel. Ces voyageurs ont généralement entre 35 et 45 ans, sont plutôt bien nantis et sont prêts à payer davantage pour vivre de nouvelles expériences. Les ventes de forfaits ski et golf haut de gamme ont progressé; on prévoit une croissance encore plus forte pour au moins cinq années. Les exploitants hôteliers offrent de plus en plus de forfaits vacances tout inclus comprenant des ateliers de peinture, de cuisine ou de photographie.

Les grands exploitants hôteliers procèdent à l'intégration verticale de leurs activités par l'acquisition de fournisseurs ou par l'acquisition d'intermédiaires comme des agences de voyage. Ainsi, ils contrôlent mieux leurs coûts et améliorent leurs marges, tout en diversifiant leurs sources de produits.

Les voyages d'affaires devraient croître de 2 % par an comparativement à 5 % pour les voyages d'agrément. Les produits tirés des salles de conférence correspondent historiquement à 10 % de ceux des chambres. Même si les congrès font augmenter le taux d'occupation, les tarifs de groupe consentis pour les chambres sont généralement inférieurs au tarif quotidien moyen (TQM).

En raison du comportement contraire à l'éthique de Doug Mallette, DHC a perdu sa cote Or en mars 2020 et n'a pas été admissible aux prix Choix du voyageur de First Canadian Hotel Reviews pendant deux ans. Par conséquent, en 2020 et en 2021, les produits tirés des chambres ont été inférieurs aux prévisions. Sarah MacAllister a remplacé Doug qui a été congédié. En 2022, les produits tirés des chambres ont augmenté, et DHC a affiché un TQM global de 420 \$ et un taux d'occupation de 72 %. La proportion de voyageurs d'affaires et d'agrément s'est maintenue.

---

Pour refléter le fait que DHC est maintenant présente dans le secteur des centres de villégiature pour skieurs et golfeurs, le Conseil d'administration (le Conseil) a modifié l'énoncé de vision :

*« Nous faisons en sorte que les clients se sentent spéciaux en leur offrant des services et des expériences exceptionnels à nos hôtels et centres de villégiature. »*

L'énoncé de mission a lui aussi été modifié :

*« Nous exploitons des hôtels et des centres de villégiature uniques et luxueux, et offrons à nos clients un service attentionné et des expériences qui dépassent leurs attentes. »*

Les valeurs fondamentales de DHC n'ont pas changé.

Les taux d'intérêt sont en hausse. DHC a atteint la limite de sa ligne de crédit en décembre 2022. Les principaux objectifs pour 2023 sont de se concentrer sur son activité principale (l'exploitation hôtelière), et d'obtenir un taux d'occupation minimal de 75 % à chaque hôtel et un TQM global de 430 \$. DHC veut investir uniquement dans des projets qui rapporteront au minimum 12 %. Le Conseil aimerait avoir assez de trésorerie disponible pour recommencer à verser des dividendes à un moment donné.

DHC s'apprête à faire d'autres changements et doit prendre des décisions importantes. Irene vous demande d'examiner l'information qu'elle a recueillie et de rédiger un rapport qu'elle présentera au Conseil de DHC. Le rapport doit exposer les changements importants de la situation de DHC et fournir une analyse des options présentées qui met l'accent sur les aspects stratégiques. S'il y a d'autres questions importantes à traiter, elle vous demande de lui en faire part.

---



**LISTE DES ANNEXES**

|  | <u>Page</u> |
|--|-------------|
| I Transcription de la dernière réunion du Conseil d'administration .....                 | 28          |
| II États financiers internes .....   | 34          |
| III Comparaison avec les données de référence sectorielles .....                         | 36          |
| IV Holiday Tours Inc. ....   | 37          |
| V Résumé de la proposition de franchisage de Global Stay N Play Inc. ....                | 38          |
| VI Proposition et prévisions pour les séjours culinaires .....                           | 40          |
| VII Proposition et prévisions pour les salles de conférence de l'hôtel Huron Heights.... | 41          |

---

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

Derek : Merci Irene d'avoir accepté de participer à la réunion du Conseil.

Les événements suivants sont survenus depuis le début de 2020 :

|                              |   |
|------------------------------|---|
| 1 <sup>er</sup> avril 2020   | Il est annoncé que notre terrain de golf deviendra semi-privé.  |
| 1 <sup>er</sup> avril 2020   | Signature d'un contrat pour la gestion de l'hôtel Huron Heights (HHH) correspondant à la proposition initiale, sauf pour les aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajout d'une pénalité de 50 000 \$ par année restante au contrat en cas de résiliation pour un motif valable, à verser par la partie qui a manqué à ses obligations.</li> <li>• Retrait de la clause exigeant que DHC partage les pertes avec HHH.</li> </ul> |
| 1 <sup>er</sup> mai 2020     | Investissement de 20 millions \$ dans DHC par Patrick Kuzoff en contrepartie d'une obligation convertible assortie des conditions initialement présentées. Patrick Kuzoff est maintenant administrateur de DHC.   |
| 1 <sup>er</sup> juillet 2020 | Acquisition d'une participation de 20 % dans la station de ski de la montagne Topomo (SSMT) selon les conditions initialement proposées.  |
| 19 octobre 2020              | Fin des rénovations de 11 millions \$ à l'hôtel en Nouvelle-Écosse et de 4 millions \$ au total dans les trois autres hôtels.   |
| 2 novembre 2020              | Conclusion d'une nouvelle entente d'emprunt avec Northern Land Loans. Le nouvel emprunt de 39 millions \$ est remboursable en paiements annuels de 2 millions \$ exigibles le 30 juin, porte intérêt à 7,2 % et arrive à échéance dans 13 ans.  |
| 3 mai 2022                   | Fin des travaux de rénovation et de réparation de 10 millions \$ à l'hôtel de Kelowna.  |
| 2 juillet 2022               | Renouvellement de la ligne de crédit, selon les mêmes modalités, sauf que le versement de dividendes nécessite maintenant l'approbation du prêteur.   |

Derek : Nous avons décidé de ne pas réaliser de premier appel public à l'épargne. Les deux dernières années ont épuisé les ressources de DHC, principalement parce que le coût de la modernisation de la SSMT a largement dépassé le budget. Les travaux de modernisation sont maintenant terminés. Nous ne devons pas oublier que notre directeur de compte à la banque H&A surveille étroitement notre dossier, puisque nous avons presque atteint notre capacité d'emprunt maximale.

Patrick présentera la première proposition.

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

- Patrick : DHC traite avec Holiday Tours Inc. (Holiday), qui offre des forfaits ski comprenant les repas et l'hébergement à l'hôtel de Canmore, et des forfaits golf comprenant les repas et l'hébergement à l'hôtel de Kelowna. Holiday a été mise en vente, et l'acheteur probable compte réduire les tarifs des chambres pour les faire passer de 395 \$ à 310 \$ en moyenne l'an prochain. Les négociations sont toujours en cours, et Derek et moi avons discuté de la possibilité pour DHC de faire une offre d'achat.
- Kelvin : Pourquoi n'en as-tu jamais parlé au Conseil? L'acquisition de Holiday ne nous éloignerait-elle pas de notre activité principale?
- Jessica : Holiday a vendu environ 10 000 nuitées pour nous l'an dernier, et nous nous attendons à la même chose ou à mieux cette année. Le nombre de voyageurs qui achètent des forfaits touristiques ainsi que la durée des séjours augmentent chaque année. Sans ces forfaits, les produits tirés par DHC de ces deux hôtels auraient été en baisse ces trois dernières années.
- Patrick : La coordonnatrice de Holiday s'attend à ce que le segment des voyageurs jeunes et bien nantis continue de croître. Vu la baisse prévue des tarifs et selon les demandes d'information et les réservations pour 2024, la coordonnatrice prévoit une hausse de 25 % du nombre de chambres réservées pour ces forfaits. DHC devrait profiter directement de cette croissance. J'ai fait un calcul rapide tenant compte de la réduction des tarifs et de l'augmentation du taux d'occupation, et j'estime que nos produits tirés des chambres, déduction faite des coûts d'exploitation, baisseront d'environ 40 000 \$ pour l'année.
- Derek : Holiday possède le savoir-faire, et en faire l'acquisition nous permettrait d'assurer la croissance de DHC. Forte de ses 15 ans d'expérience, Holiday jouit d'une excellente réputation et vend bien ses forfaits aux voyageurs tant nationaux qu'internationaux. Holiday fournit non seulement l'hébergement et les billets de remontées ou les droits de jeu, mais aussi le transport, les repas et d'autres services, et les adapte en fonction des voyageurs. Holiday pourrait créer et vendre des forfaits pour nos autres hôtels.
- Alyson : Nous pourrions voir comment les choses se passent avec les nouveaux propriétaires et réévaluer la relation dans un an ou deux.
- Patrick : J'ai une meilleure idée. Mon entreprise, Kuzoff Golf Inc. (KGI), organise des forfaits golf depuis des années. Nous pourrions faire une offre selon laquelle KGI détiendrait une participation de 60 % dans Holiday et DHC, 40 %. Je crois que les deux sociétés y gagneraient. Je passe déjà par Holiday pour vendre certains de mes forfaits golf.
- Derek : J'appuie pleinement ta proposition, Patrick. Une répartition 60/40 de la participation permettrait à DHC d'investir à un coût initial moins élevé.
-

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

- Kelvin : Qui a décidé que nous allions investir avec KGI, ou qu'une participation de 40 % nous convenait? Derek, ne détiens-tu pas une participation dans KGI?
- Derek : Oui, mais elle est minime. Ça n'influence en rien notre décision d'accepter l'offre de Patrick d'investir dans Holiday avec DHC. Patrick a déjà investi dans DHC, et nos intérêts sont les mêmes.
- Kelvin : Nous devrions discuter de la répartition du pourcentage de participation.
- Derek : Nous pouvons en parler plus tard. La répartition 60/40 nous convient à Patrick et à moi.
- Alyson : Nous n'avons même pas encore décidé de faire une offre! Nous devons d'abord comprendre les effets d'un investissement dans Holiday par rapport au maintien de la relation avec un nouveau propriétaire.
- Patrick : J'ai obtenu des informations des propriétaires actuels de Holiday. Irene, pouvez-vous nous fournir une estimation du coût des actions et calculer le taux de rendement attendu?
- Derek : Passons maintenant à l'hôtel du nord de l'Ontario, qui continue d'éprouver des difficultés. Son TQM et son taux d'occupation sont bien en dessous de ceux des autres hôtels de DHC, ce qui fait baisser les indicateurs de performance pour l'ensemble de la société. En fait, le taux d'occupation est de 60 % depuis 2020, même si le TQM a augmenté pour atteindre 350 \$. Et, comme nous le redoutions, la situation du spa n'est guère mieux. Hier, j'ai reçu un appel de Global Stay N Play Inc. (Global), qui offre à DHC de devenir un de ses franchisés. Global cherche un centre de villégiature dans le nord de l'Ontario.
- Alyson : Global possède dix bannières d'hôtels dans différents pays en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Europe et en Asie, qui vont de trois à cinq étoiles. Que propose Global pour l'hôtel du nord de l'Ontario?
- Derek : L'hôtel aurait une nouvelle image de marque et serait renommé « FitzGerald North ». Il serait intégré à la bannière d'hôtels-boutiques cinq étoiles de Global nommée FitzGerald, qui cible les voyageurs d'agrément. Global nous propose un prêt sans intérêt pour que nous réalisions les améliorations nécessaires. Nous avons l'intention de faire des rénovations majeures à cet hôtel en 2024 de toute façon. Je crois que ce serait une bonne idée.
- Jessica : L'an dernier, DHC a dépensé plus d'un million de dollars en marketing, en coûts liés au site Web et en promotions pour cet hôtel, sans amélioration notable. Devenir un franchisé pourrait être avantageux pour nous, mais il faudra sacrifier notre autonomie. Je ne suis pas certaine d'être d'accord avec ce changement.
-

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

Alyson : L'hôtel conservera-t-il les membres clés du personnel de gestion?

Jessica : DHC garderait son personnel, mais Global l'aiderait pour le recrutement à l'avenir, ce qui pourrait être utile. DHC a du mal à conserver les directeurs de cet hôtel. La plupart démissionnent après environ huit mois. Comme ils pourraient travailler dans d'autres établissements de Global, il serait peut-être plus facile d'attirer des candidats.

Alyson : Les clients penseront-ils que les autres hôtels de DHC pourraient aussi être franchisés? Global a une bonne réputation, mais cela peut changer rapidement, et les autres hôtels de DHC pourraient en souffrir.

Derek : Global m'a donné le nom de certains franchisés, à titre de références. J'ai communiqué avec eux pour parler de leur expérience, et ils n'avaient que des éloges. Ils m'ont tous dit que les objectifs établis par Global étaient atteignables. J'ai résumé les conditions de la proposition de franchisage et demandé à notre service de la comptabilité de préparer des estimations. Si nous ne changeons rien, les produits tirés des chambres, déduction faite des coûts d'exploitation des chambres et des frais de marketing, devraient être de 6,7 millions \$. Si l'hôtel était franchisé, les produits tirés des chambres, déduction faite des coûts d'exploitation des chambres, des redevances de franchisage et des frais pour le marketing, les réservations et la technologie, devraient être d'environ 9,2 millions \$. Tant que l'hôtel atteint les objectifs et respecte les normes de Global, il semble que DHC y gagnerait financièrement et demeurerait assez autonome.

Patrick : Ça semble être une excellente opportunité.

Kelvin : J'ai une autre proposition. Norman, chef cuisinier de notre hôtel du nord de l'Ontario, veut offrir des séjours culinaires. Selon lui, cela attirerait les voyageurs qui veulent vivre une expérience pendant leurs vacances et aiderait à remplir nos chambres vides. Norman est un chef réputé et exploitait avec succès un restaurant à Toronto, en Ontario, avant de se joindre à DHC. Au fil des ans, il a visité des écoles culinaires partout dans le monde.

Alyson : Ce serait peut-être une façon d'améliorer les mesures de performance de l'hôtel. DHC pourrait offrir des cours de cuisine dans un cadre luxueux avec une ambiance unique et exceptionnelle.

Kelvin : Je pourrais concevoir des installations ultramodernes dans lesquelles il serait agréable de cuisiner, qui pourraient même faire l'envie des autres designers si c'est un succès.

Jessica : L'activité attirerait-elle assez de voyageurs pour être rentable? L'intérêt pourrait ne pas durer.

Derek : J'é mets aussi des réserves. Qui voudrait aller dans le nord de l'Ontario pour cuisiner?

---

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

- Alyson : L'attrait serait de cuisiner avec le chef Norman. Il est très réputé, tout le monde aime sa cuisine, et il est très sympathique. Ça aiderait à bâtir la réputation de DHC.
- Patrick : Je suis d'accord avec Derek; c'est trop risqué.
- Derek : Demandons à Irene d'examiner la proposition par mesure de prudence. Passons maintenant au contrat de gestion avec HHH.
- Alyson : Comme vous le savez, les produits de HHH sont en baisse parce que des concurrents ont conclu des contrats de franchise avec des chaînes d'hôtels internationales ou ont été achetés par ces chaînes. Comme HHH a de la difficulté à faire concurrence sur le plan des voyages d'agrément, Martha pense que l'ajout de salles de conférence à l'hôtel attirerait davantage de voyageurs d'affaires. Elle veut que DHC gère les salles de conférence dans le cadre de son contrat de gestion.
- Jessica : Martha n'a pas rénové les chambres et le hall de l'hôtel quand DHC le lui avait demandé, et elle a récemment cessé de verser 4 % des produits annuels bruts dans le fonds de réserve pour les rénovations. Est-elle maintenant prête à mettre de l'argent dans le fonds de réserve et à faire les rénovations, en plus de la construction des salles de conférence?
- Alyson : Elle a dit qu'elle avait sciemment reporté les rénovations le temps qu'une décision soit prise relativement aux salles de conférence. Elle compte faire les travaux en même temps.
- Kelvin : À moins de réduire le nombre de chambres, je ne vois pas où il y aurait de l'espace pour mettre ces salles.
- Alyson : Martha compte réduire la taille du hall et utiliser l'espace qu'elle peut récupérer ailleurs au lieu de diminuer le nombre de chambres. Comme les salles de conférence seront assez petites, il y aura le même nombre de chambres.
- Kelvin : Si on me laisse participer à la conception des salles, je peux les rendre uniques et attrayantes, ce qui aidera à attirer les clients fidèles de DHC. Par exemple, elles pourraient intéresser les voyageurs d'agrément pour les mariages.
- Derek : L'an dernier, pour la première fois, l'objectif de revenu par chambre disponible n'a pas été atteint. Selon notre analyse, les prix de plus en plus concurrentiels des chaînes d'hôtels et les pertes de voyageurs d'agrément qui en ont découlé en sont la cause.
-

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

Jessica : Je crois que c'est aussi dû au style démodé de l'hôtel, puisque Martha n'a fait aucune rénovation. Je crains que ça nuise à l'image de DHC.

Alyson : En fait, Martha pense que la construction des salles de conférence et le fait de cibler les voyageurs d'affaires contribueront à augmenter le revenu par chambre disponible, et je suis d'accord.

Martha a proposé de revoir le contrat actuel pour y inclure la gestion des salles de conférence et adopter une nouvelle structure de frais et de droits, plus favorable à DHC. Il faudrait comprendre ses raisons.

Jessica : Il est de plus en plus difficile de travailler avec HHH. Dans la dernière année, HHH n'a approuvé l'embauche d'aucun des directeurs que nous avons sélectionnés. Je ne sais pas pourquoi c'est le cas, mais je sens que ça finira par causer des problèmes, puisque HHH n'embauche pas les bonnes personnes.

Derek : Vu les problèmes avec HHH, nous devrions peut-être refuser le contrat modifié.

Patrick : Excellent point, Derek. Je suis d'accord.

Kelvin : Patrick, ne te contente pas de dire que tu es d'accord avec Derek, dis-nous pourquoi!

Derek : Ce n'est pas nécessaire; ne perdons pas de temps. Irene, veuillez revoir d'un œil critique la proposition et les prévisions de Martha, puis dites-nous si DHC devrait ou non accepter les modifications proposées. Je crois que c'est tout pour maintenant. Avez-vous tout ce qu'il vous faut, Irene?

Irene : Oui. Mon équipe et moi allons nous y mettre et préparer un rapport pour le Conseil.

Derek : Merci. La réunion est levée.

---

**ANNEXE II**  
**ÉTATS FINANCIERS INTERNES**

*Distinct Hotels Corporation*  
*État du résultat global*  
*Exercice clos le 31 décembre 2022*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Produits</b>   |           |
| Chambres  | 83 886 \$ |
| Services de restauration et de bar  | 48 654    |
| Services de spa   | 1 500     |
| Golf – droits d'adhésion annuels  | 365       |
| Golf – droits de jeu  | 1 630     |
| Frais de gestion payés par HHH  | 1 426     |
|   | 137 461   |
| <br><b>Charges</b>  |           |
| Chambres  | 44 460    |
| Services de restauration et de bar  | 33 085    |
| Services de golf  | 1 523     |
| Services de spa   | 1 050     |
| Salaires et avantages sociaux des membres<br>de la direction liés au contrat avec HHH | 898       |
| Dotation aux amortissements   | 11 500    |
| Frais de vente et de marketing  | 4 124     |
| Impôts fonciers, services publics et assurances                                       | 9 622     |
| Frais administratifs et généraux  | 20 341    |
|   | 126 603   |
| Résultat d'exploitation   | 10 858    |
| Quote-part du résultat net provenant<br>de la participation dans la SSMT              | 356       |
| Intérêts sur la ligne de crédit   | (120)     |
| Intérêts sur la dette à long terme  | (5 000)   |
| Résultat avant impôts   | 6 094     |
| Impôts sur le résultat (27 %)   | 1 645     |
|   | 4 449 \$  |



**ANNEXE II (suite)**  
**ÉTATS FINANCIERS INTERNES**

*Distinct Hotels Corporation*  
*État de la situation financière*  
*au 31 décembre 2022*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

|  |            |
|--|------------|
| <b>Actif</b>   |            |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie              | 560 \$     |
| Créances clients                                     | 1 030      |
| Stocks   | 1 760      |
| Charges payées d'avance                              | 1 490      |
|  | 4 840      |
| Immobilisations corporelles – montant net            | 153 820    |
| Participation dans la SSMT                           | 5 459      |
| Prêt sans intérêt à la SSMT                          | 8 617      |
| Immobilisations incorporelles                        | 1 300      |
|  | 174 036 \$ |
| <b>Passif</b>  |            |
| Ligne de crédit                                      | 4 000 \$   |
| Dettes fournisseurs et charges à payer               | 6 950      |
| Impôts sur le résultat à payer                       | 114        |
| Passif sur contrat – produits                        | 5 420      |
| Tranche à court terme – Emprunt Nouvelle-Écosse      | 3 000      |
| Tranche à court terme – Emprunt Ontario              | 2 000      |
|  | 21 484     |
| Tranche à long terme – Emprunt Nouvelle-Écosse       | 30 000     |
| Tranche à long terme – Emprunt Ontario               | 33 000     |
| Obligation convertible                               | 1 938      |
| Passif d'impôt différé                               | 6 810      |
|  | 93 232     |
| <b>Capitaux propres</b>                              |            |
| Capital-actions (4 000 000 d'actions en circulation) | 10 175     |
| Surplus d'apport – option de conversion              | 17 252     |
| Résultats non distribués                             | 53 377     |
|  | 80 804     |
| Total du passif et des capitaux propres              | 174 036 \$ |

**ANNEXE III**  
**COMPARAISON AVEC LES DONNÉES DE RÉFÉRENCE SECTORIELLES**

*Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022*

**Segment des hôtels-boutiques**

|  | DHC    |        | Données de<br>référence<br>sectorielles |        |
|--|--------|--------|---|--------|
|  | 2022   | 2019   | 2022                                    | 2019   |
| Revenu par chambre disponible<br>(taux d'occupation × TQM) | 302 \$ | 280 \$ | 328 \$                                  | 262 \$ |
| Taux d'occupation  | 72 %   | 70 %   | 80 %                                    | 78 %   |
| TQM  | 420 \$ | 400 \$ | 410 \$                                  | 335 \$ |
| Ratio de liquidité générale                                | 0,2    | 0,2    | 0,8                                     | 0,8    |
| Ratio emprunts/capitaux propres                            | 1,2    | 2,1    | 1,9                                     | 2,6    |
| Ratio total de la dette/actifs                             | 0,5    | 0,7    | 0,6                                     | 0,7    |
| Rendement des capitaux propres                             | 6 %    | 8 %    | 12 %                                    | 11 %   |
| Marge d'exploitation                                       | 8 %    | 9 %    | 17 %                                    | 16 %   |
| Marge bénéficiaire   | 3 %    | 3 %    | 9 %                                     | 8 %    |

**ANNEXE IV  
HOLIDAY TOURS INC.**

Voici l'information obtenue au sujet de Holiday :

- Par le passé, Holiday a dégagé une marge d'exploitation de 20 %.
  - Pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, Holiday a présenté un BAIIA de 2,25 millions \$.
  - Le capital-actions de Holiday n'a pas varié depuis sa constitution. La société a deux millions d'actions ordinaires en circulation.
  - Le multiple d'évaluation standard utilisé dans le secteur pour les sociétés à capital fermé spécialisées dans la vente de forfaits vacances est six fois le BAIIA.
-

## **ANNEXE V**

### **RÉSUMÉ DE LA PROPOSITION DE FRANCHISAGE DE GLOBAL STAY N PLAY INC.**

#### **Conditions**

- Le contrat entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2023 pour une période de 20 ans.
- Tous les cinq ans, à la date anniversaire, chaque partie peut mettre fin au contrat sans pénalité.
- Si DHC ne s'acquitte pas des responsabilités énoncées ci-après, Global peut mettre fin au contrat en tout temps.

#### **Redevances**

- DHC paiera une redevance de franchisage initiale de 200 000 \$.
- DHC paiera une redevance de franchisage mensuelle correspondant à 10 % des produits tirés des chambres, plus des frais annuels correspondant à 3,5 % des produits tirés des chambres pour le marketing, les réservations et la technologie.

#### **Dans le cadre de ses responsabilités, Global devra faire ce qui suit :**

- Payer tous les coûts liés au marketing, aux réservations et à la technologie, y compris les coûts de mise à niveau et de maintenance du site Web, et fournir les enseignes, les documents et les fournitures arborant le logo Fitzgerald.
- Consacrer à la promotion de cet hôtel en particulier 50 % des 3,5 % de frais liés au marketing, aux réservations et à la technologie.
- Consentir un prêt sans intérêt à DHC jusqu'à un maximum de 8 millions \$ pour les dépenses en immobilisations nécessaires (sous réserve de l'approbation de Global), remboursable dans 10 ans ou à la résiliation du contrat.
- Prendre en charge le recrutement de l'équipe de direction de l'hôtel.

#### **Dans le cadre de ses responsabilités, DHC devra faire ce qui suit :**

- Rénover et entretenir l'hôtel de manière à respecter les normes de Global; tout changement à la propriété devra dorénavant être approuvé par Global.
  - Permettre à Global d'inspecter la propriété sans préavis.
  - Acheter toutes les fournitures et les commodités des chambres auprès de Global.
  - Aider au recrutement de l'équipe de direction de l'hôtel.
  - Mettre en œuvre des contrôles internes appropriés et former tous les employés à cet égard.
  - Assister à des congrès sur la gestion hôtelière pour connaître les tendances et les grands défis du secteur, à la demande de Global.
  - Établir les tarifs des chambres, sous réserve de l'approbation de Global, et utiliser le système de réservation centralisé de Global pour toutes les réservations, notamment celles pour les groupes.
  - Participer au programme de fidélisation de la clientèle de Global.
  - Préparer et fournir des états financiers trimestriels pour l'hôtel du nord de l'Ontario dans les 30 jours suivant la fin de chaque trimestre.
-

**ANNEXE V (suite)****RÉSUMÉ DE LA PROPOSITION DE FRANCHISAGE DE GLOBAL STAY N PLAY INC.**

Global exige que ses franchisés atteignent les cibles ci-dessous d'ici la fin de 2024 et s'attend à ce que les cibles pour le TQM et le taux d'occupation augmentent chaque année par la suite.

|   |        |
|---|--------|
| TQM   | 420 \$ |
| Taux d'occupation   | 70 %   |
| Pourcentage maximal des coûts d'exploitation des chambres par rapport aux produits bruts tirés des chambres | 50 %   |

**ANNEXE VI**  
**PROPOSITION ET PRÉVISIONS POUR LES SÉJOURS CULINAIRES**

Après avoir effectué une recherche approfondie sur les séjours culinaires, le chef Norman a fourni au service de la comptabilité l'information nécessaire pour qu'il prépare les prévisions qui suivent :

|  | De juin à<br>décembre 2023<br>(7 mois) | De janvier à<br>décembre 2024<br>(12 mois) |
|--|--|--|
| Produits   | 504 000 \$                             | 864 000 \$                                 |
| Coûts différentiels pour les aliments et l'entretien<br>des chambres | (56 000)                               | (96 000)                                   |
| Coûts supplémentaires liés au personnel de cuisine                   | (70 000)                               | (120 000)                                  |
| Frais de marketing   | (40 000)                               | (40 000)                                   |
| Amortissement  | (58 000)                               | (100 000)                                  |
| Résultat d'exploitation supplémentaire                               | 280 000                                | 508 000                                    |
| Moins : impôts (27 %)  | (75 600)                               | (137 160)                                  |
| Résultat net (après impôts) supplémentaire                           | 204 400                                | 370 840                                    |
| Plus : amortissement   | 58 000                                 | 100 000                                    |
| <br>Flux de trésorerie nets  | <br>262 400 \$                         | <br>470 840 \$                             |
| <br>Marge d'exploitation   | <br>56 %                               | <br>59 %                                   |
| Marge bénéficiaire   | 41 %                                   | 43 %                                       |

- Chaque mois, DHC offrira un séjour culinaire d'une semaine pour un maximum de 20 participants par séjour.
- Les participants paieront chacun 3 600 \$ pour un forfait tout inclus.
- Les recettes mettront l'accent sur les ingrédients naturels et locaux.
- Le coût de l'hébergement et des repas est estimé à 400 \$ par personne.
- Du personnel de cuisine supplémentaire devra être embauché, ce qui coûtera 120 000 \$ par année.
- Des frais de marketing supplémentaires de 40 000 \$ seront engagés en 2023 pour lancer le programme, et le même montant sera engagé en 2024.
- Les travaux de rénovation de la cuisine qui seront nécessaires devraient coûter 1 million \$ et pourraient être terminés d'ici mai 2023. Le premier séjour culinaire pourrait avoir lieu en juin 2023.
- La durée de vie prévue des rénovations est de 10 ans.

**ANNEXE VII**  
**PROPOSITION ET PRÉVISIONS POUR LES SALLES DE CONFÉRENCE**  
**DE L'HÔTEL HURON HEIGHTS**

La construction des salles de conférence et les rénovations seront terminées au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2024. Martha a préparé les prévisions suivantes.

Les nouveaux tarifs et taux proposés ainsi que les frais de gestion des salles de conférence sont présentés dans le tableau ci-dessous. Les autres conditions de l'entente<sup>1</sup> demeureront inchangées, mais DHC n'aurait plus de cible de revenu par chambre disponible à atteindre.

**Distinct Hotels Corporation**

|  | <u>2024</u>              | <u>2025</u>              | <u>2026</u>                |
|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Frais de gestion – 7 % des produits bruts tirés des chambres <sup>2</sup>              | 938 196 \$               | 955 570 \$               | 1 033 753 \$               |
| Frais de gestion – 10 % des produits bruts tirés des salles de conférence <sup>3</sup> | 402 084                  | 409 530                  | 443 037                    |
| Droits de licence – 4 % des produits bruts tirés des chambres <sup>2</sup>             | <u>536 112</u>           | <u>546 040</u>           | <u>590 716</u>             |
| Total des produits bruts   | 1 876 392                | 1 911 140                | 2 067 506                  |
| Moins : salaires et avantages sociaux des membres de la direction                      | <u>(950 000)</u>         | <u>(978 500)</u>         | <u>(1 007 855)</u>         |
| Résultat d'exploitation net  | <u><u>926 392 \$</u></u> | <u><u>932 640 \$</u></u> | <u><u>1 059 651 \$</u></u> |
| Marge d'exploitation   | 49 %                     | 49 %                     | 51 %                       |

---

<sup>1</sup> Frais et droits versés selon l'entente actuelle : Frais de gestion correspondant à 5 % des produits bruts tirés des chambres et à 8 % du bénéfice d'exploitation brut, et droits de licence équivalant à 3 % des produits bruts tirés des chambres.

<sup>2</sup> Les produits tirés des chambres sont estimés en fonction de TQM de 270 \$, 275 \$ et 280 \$, et de taux d'occupation de 80 %, 80 % et 85 % pour 2024, 2025 et 2026, respectivement.

<sup>3</sup> Les produits bruts tirés des salles de conférence comprennent la location des chambres et les services de restauration et de bar lors des conférences, qui totalisent un pourcentage estimatif de 30 % des produits bruts tirés des chambres.

---

**EXAMEN FINAL COMMUN  
LE 9 SEPTEMBRE 2020 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (Marmani – version 2)**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 12 mars 2021. Vous, CPA, êtes toujours le contrôleur général de Marmani, qui vient d'embaucher Alain Pépin à titre de chef de l'exploitation. Alain compte six ans d'expérience comme consultant en gestion financière et opérationnelle et en planification stratégique. Il a aidé des entreprises de taille moyenne à prendre de l'expansion sur les marchés mondiaux et à maximiser l'utilisation de la technologie.

Roberto n'a pas vendu Marmani à Witherspoon. En 2019, Marmani a créé une division Athloisir et a ouvert de nouvelles installations de conception et de production à la fine pointe de la technologie pour cette division à Richmond, en Colombie-Britannique. L'entreprise continue de concevoir et de produire les vêtements adaptés à Toronto, en Ontario. Roberto est toujours chef de la direction, mais a un regain d'intérêt pour la conception de vêtements pour la division Athloisir et passe la majeure partie de son temps à Richmond. Il a délégué à Alain la responsabilité de la planification stratégique, des finances, de la production et des technologies de l'information. La société a mis en œuvre un système comptable autonome, un outil de gestion de la relation client (GRC) et une boutique en ligne, tous destinés à la division Athloisir, dont les produits sont uniquement vendus sur Internet.

Sonya a quitté Marmani à la fin de 2019. Rory Shain a été engagé pour gérer les employés à temps plein embauchés à Toronto pour remplacer les agents commerciaux contractuels de la division Vêtements adaptés. Rory, qui relève de Karen, est devenu le nouveau défenseur de la division Vêtements adaptés. Le service des ventes de la division compte maintenant 11 vendeurs, chacun responsable d'un territoire défini au Canada et aux États-Unis. Le personnel des ventes a établi de bonnes relations avec les clients (hôpitaux, résidences pour personnes âgées, centres de réadaptation et autres établissements de soins de longue durée), ce qui permet de générer des ventes récurrentes appréciables.

L'énoncé de mission de Marmani a été modifié afin de prendre en compte la nouvelle division et, à la fin de 2020, Marmani a formé un Conseil d'administration (le Conseil) composé de cinq membres, dont Roberto. Les autres membres ont une vaste expérience en droit (Jay Ting), en finance et en comptabilité (Chris Lieberman), en commerce, médias et publicité en ligne (Chuck Stevens), et dans le secteur de la mode (Mira Putnam). Alain vous a fourni des extraits de la transcription de la première réunion du Conseil.

Roberto a demandé à Alain de préparer un plan stratégique qui traitera des questions relevées lors de la première réunion, et de le présenter au Conseil le 1<sup>er</sup> mai 2021. Roberto a dit à Alain de trouver des moyens qui permettront à la société d'atteindre ses objectifs de croissance. Alain estime donc que son plan stratégique devra être audacieux. Comme vous êtes chez Marmani depuis plus longtemps, Alain vous a demandé de recommander la marche à suivre et d'analyser les autres questions que vous aurez relevées. Pour vous aider à préparer votre réponse, vous avez parlé avec certains directeurs des changements récents.



**LISTE DES ANNEXES**

|  | <u>Page</u> |
|--|-------------|
| I Transcription de la première réunion du Conseil .....            | 44          |
| II État des résultats .....  | 49          |
| III Option de refinancement .....                                  | 50          |
| IV Vêtements adaptés destinés au marché de masse .....             | 51          |
| V Ventes sur Amazon .....  | 52          |
| VI Proposition de partenariat avec un athlète vedette .....        | 53          |
| VII Faits saillants tirés de l'article mentionné par Roberto ..... | 54          |
| VIII Notes sur les discussions avec les directeurs .....           | 55          |

## ANNEXE I TRANSCRIPTION DE LA PREMIÈRE RÉUNION DU CONSEIL

La première réunion du Conseil commence par la présentation de l'état des résultats de fin d'exercice de Marmani pour 2020.

Alain : Les produits d'exploitation combinés de la division Vêtements adaptés et de notre nouvelle division, Athloisir, n'ont pas été suffisants pour atteindre l'objectif de croissance annuelle de 8 % à 10 %.

Chris : La croissance annuelle moyenne des produits d'exploitation dans l'industrie du vêtement se situe autour de 4 % seulement, alors pourquoi notre objectif est-il si ambitieux?

Roberto : J'ai établi l'objectif de croissance en fonction de mes projections de ventes, qu'il est encore possible d'atteindre, selon moi.

Mira : Nous devons maintenant tenir compte de la concurrence de grandes marques internationales d'athloisir et de la baisse des prix causée par la pression exercée par les magasins de rabais. Pour développer la division Athloisir, Marmani doit répondre à la demande élevée, rester au goût du jour et composer avec le fait que le secteur devient très concurrentiel, ce qui exerce davantage de pression sur les prix et sur les marges.

Roberto : C'est vrai. Heureusement, la marge brute de la division Vêtements adaptés était plus élevée que prévu, ce qui a permis de compenser la marge brute nettement inférieure aux attentes de la division Athloisir. Je crains que nos marges s'amenuisent.

Chris : Dans ce cas, les ventes plus élevées de la division Athloisir pourraient avoir fait baisser sa marge brute. Nous devons donc suivre cette marge de près.

Roberto : Mon cousin Ray m'a fait une demande qui pourrait influencer sur nos décisions. Il veut convertir en actions le prêt qu'il nous a accordé, et devenir actionnaire et membre actif du Conseil. Ray veut détenir au moins un tiers des actions ordinaires après conversion. Nous devons accepter son offre ou rembourser le solde de son prêt d'ici la fin juin. La Banque Hurley est toujours disposée à nous fournir du financement.

Poursuivons la discussion, mais gardez en tête la demande de Ray et la possibilité que nous devons refinancer une partie de notre dette. Nous obtiendrons une évaluation officielle plus tard.

Chuck : J'aimerais revenir sur le sujet de la division Vêtements adaptés. Roberto, est-ce que Marmani cherche à diversifier sa collection de modèles? Quels sont les autres plans pour cette division?

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA PREMIÈRE RÉUNION DU CONSEIL**

- Roberto : Ce segment du marché continue d'évoluer. À vrai dire, nous n'avons pas pu y consacrer beaucoup de temps récemment. Nous n'avons même pas encore remplacé Sonya, notre directrice de la conception, et elle nous a quittés il y a plus d'un an! Heureusement, notre solide réputation dans le secteur de la santé et du bien-être nous aide beaucoup. Notre service des ventes, qui est relativement nouveau, est parvenu à faire augmenter le volume des ventes, et Rory réussit à maximiser nos prix de vente, ce qui explique les marges plus élevées.
- Mira : Cette division se porte bien. Le marché des vêtements adaptés est beaucoup plus important que je ne le croyais et prend de l'expansion. Nous savons que la population vieillit. Ne devrions-nous pas cibler ce créneau en offrant de nouveaux produits? Pourquoi se concentrer autant sur les vêtements d'athlisme au lieu de profiter de la croissance du marché des vêtements adaptés?
- Roberto : Les vêtements adaptés ne se limitent pas aux personnes âgées. Un docteur éminent voudrait que nous produisions une gamme de vêtements adaptés destinée au marché de masse, qui présente un fort potentiel de croissance selon moi. Nous avons de l'information sur la proposition, ainsi que les commentaires du service des ventes.
- Chuck : La division Vêtements adaptés génère des flux de trésorerie stables dont Marmani a besoin, mais je crois que la division Athlisme a un potentiel de croissance supérieur. Vu l'engouement pour un mode de vie sain et actif, je suis convaincu qu'elle connaîtra une croissance supérieure à celle de la division Vêtements adaptés et générera des bénéfices durables.
- Alain : Je suis d'accord avec Chuck. Je crois aussi que la division Athlisme est celle qui a le plus grand potentiel. Je veux faire augmenter les ventes de cette division sur le marché mondial le plus tôt possible.
- Chuck : Le moyen le plus rapide d'y arriver serait de vendre nos produits en ligne sur Amazon en tant que vendeur professionnel dans la catégorie Athlisme. Amazon a une clientèle fidèle dans plus de 180 pays. Marmani pourrait ainsi facilement atteindre un plus vaste bassin d'acheteurs potentiels. Le processus d'Amazon est tellement simple que Marmani pourrait commencer à recevoir des commandes dès que son compte aura été approuvé et que les produits auront été mis en ligne. Le principe est simple : même si Amazon perçoit un pourcentage des ventes, plus nous vendrons, plus nous ferons de l'argent.
- Alain : D'après mon expérience, cette option nous permettrait de générer des ventes rapidement. Toutefois, il faut continuer sur cette lancée. La fidélité des clients peut fluctuer, et nous devons déployer beaucoup d'efforts pour suivre les tendances. Il est généralement essentiel de renouveler le choix de produits régulièrement pour maintenir les ventes.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA PREMIÈRE RÉUNION DU CONSEIL**

- Roberto : Les experts du secteur prédisent que les marques de vêtements urbains chics connaîtront une grande popularité, ce qui m'a inspiré trois nouvelles collections d'été : « Style », « Confo » et « Cool ». Ces modèles devraient nous permettre de rivaliser avec la concurrence. En me fondant sur notre connaissance du marché canadien, j'ai fourni à Alain des estimations préliminaires des ventes auxquelles nous pouvons nous attendre sur Amazon. Il faudra peut-être les ajuster, mais utilisons-les pour le moment.
- Alain : La vente de produits sur Amazon nous aiderait à atteindre notre objectif de croissance des produits d'exploitation rapidement. C'est simple : le volume de ventes supérieur compensera la marge inférieure. L'augmentation de volume créera aussi assez de demande pour nous permettre de produire de nouveaux modèles attrayants en continu. J'ai préparé une estimation des coûts pour accompagner les estimations de ventes de Roberto.
- Mira : Vous savez comme moi que générer plus de ventes ne sert à rien si notre marge bénéficiaire n'est pas suffisante. Nos marges sont déjà comprimées. À long terme, je ne suis pas certaine qu'Amazon soit le meilleur canal de vente pour nous. Nous devons faire croître notre marque de façon rentable en trouvant de nouveaux marchés qui nous aideront à renforcer la marque actuelle.
- Roberto : Comme nous n'avons jamais fait de ventes hors du Canada et des É.-U., il serait peut-être trop ambitieux de mettre en vente les trois collections d'un coup sur Amazon. Je suggère de commencer par celle qui produira les meilleurs résultats financiers. Nous devons tenir compte de la concurrence accrue et établir nos prix judicieusement.
- Alain : Demandons à CPA de nous suggérer la collection à offrir de même qu'un prix de vente, puis d'analyser cette option et nous faire ses commentaires.
- Jay : J'ai une tout autre idée en ce qui a trait aux ventes. Je suis devenu membre du Conseil pour aider Marmani à profiter de mon réseau. Récemment, un avocat que je connais bien m'a parlé d'un de ses clients, un athlète professionnel. L'athlète en question, dont je tais le nom pour des raisons de confidentialité, a déjà des partenariats avec un fabricant de chaussures de sport et un fabricant de boissons énergétiques. L'avocat m'a confié que son client a la réputation d'être imprévisible et colérique. Apparemment, il est également perfectionniste et très exigeant envers lui-même et ceux qui l'entourent.
- Cet athlète vedette nous demande de concevoir et de produire une gamme de vêtements pour hommes portant son nom. Le premier article serait un coton ouaté sport ajusté. Il veut que Roberto soit le directeur de la création de la gamme, et il souhaite concevoir tous les vêtements avec lui. J'ai préparé un résumé de la proposition.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA PREMIÈRE RÉUNION DU CONSEIL**

- Roberto : L'idée de concevoir de nouveaux articles novateurs pour hommes m'intéresse vivement. Ce serait l'occasion d'explorer certaines de mes nouvelles idées. Je vous transmettrai quelques faits saillants tirés d'un article que j'ai lu il y a quelques mois sur les tendances dans le segment de l'athlétisme. Si cette entente se concrétise, il pourrait s'agir du début d'une série de collaborations avec des athlètes vedettes. La seule chose qui m'inquiète est le temps que je devrai y consacrer.
- Jay : Selon l'avocat, l'athlète est très riche et est prêt à nous garantir des ventes de 2 millions \$ chaque année pour les cinq prochaines années, avec une marge brute de 25 %.
- Mira : Je n'aime pas l'idée. Un partenariat avec une vedette peut être risqué. Certaines de ces ententes ont été catastrophiques, et les médias sociaux ont vite réagi. Nous ne savons même pas de quel athlète il s'agit!
- Roberto : La proposition présente des avantages appréciables. Demandons à CPA de la regarder de plus près.
- Alain : Cette proposition ne cadre pas avec ma vision de Marmani ni avec tes objectifs de croissance, Roberto. Ma vision pour l'entreprise est de faire tout le marketing sur les médias sociaux et de vendre nos produits en ligne, sur notre site et sur Amazon. Si nous concentrons nos efforts de marketing sur nos clients fidèles et réussissons à attirer de nouveaux clients ailleurs dans le monde, imaginez le potentiel de croissance des ventes. Le marketing sur les médias sociaux nous procurera aussi des données utiles pour concevoir de nouveaux produits.
- Karen est satisfaite de l'information que le nouvel outil de GRC lui fournit et croit fermement que les rapports qu'elle produit avec les données disponibles suffisent. Elle est réfractaire au changement. Ce qu'elle ne comprend pas, c'est que Marmani doit prendre de l'expansion à l'échelle mondiale, pas juste en Amérique du Nord. Pour ce faire, nous devons être en mesure de réagir rapidement aux changements sur le marché, et cela nécessite de l'information en temps réel. L'outil de GRC n'est qu'un début. C'est en analysant les données pour comprendre les besoins des clients et offrir des produits qui répondent à ces besoins que les grandes sociétés connaissent autant de succès.
- Karen n'a peut-être plus sa place au sein de l'équipe de direction de Marmani. Si elle ne voit pas la nécessité de ces changements, elle devrait être remplacée.
- Roberto : Karen est un membre important de l'équipe de direction depuis longtemps. Alain, je m'attends à ce que tu travailles de concert avec l'équipe de direction actuelle.

**ANNEXE I (suite)**  
**TRANSCRIPTION DE LA PREMIÈRE RÉUNION DU CONSEIL**

Chuck : Roberto, ton entreprise a connu une croissance rapide; elle est beaucoup plus complexe qu'au début. Alain a peut-être raison quand il dit que Marmani doit apporter des changements pour réaliser son plein potentiel de croissance.

Roberto : Commençons par déterminer les options qui nous permettront d'atteindre la croissance désirée de la marque Marmani, selon nos objectifs stratégiques et financiers. Nous devons aussi prendre une décision rapide au sujet du financement, en nous assurant que ce choix concorde avec nos plans stratégiques.

Nous prendrons des décisions au sujet de ces questions lors d'une prochaine réunion du Conseil. Alain, j'aimerais que tu prépares un rapport complet à notre intention.

**ANNEXE II**  
**ÉTAT DES RÉSULTATS**

*Marmani inc.*  
*Exercices clos les 31 décembre*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

|  | 2019           |                | 2020           |                |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
|  | Projetés       | Réels          | Projetés       | Réels          |
| <b>Produits d'exploitation</b>                           |                |                |                |                |
| Vêtements adaptés  | 42 650 \$      | 43 503 \$      | 46 100 \$      | 45 800 \$      |
| Athloisir  | 0              | 0              | 4 000          | 3 800          |
| Total des produits d'exploitation                        | 42 650         | 43 503         | 50 100         | 49 600         |
| Coût des ventes – Vêtements adaptés                      | 57,4 % 24 500  | 57,2 % 24 900  | 57,5 % 26 508  | 56,5 % 25 877  |
| Coût des ventes – Athloisir                              | 0              | 0              | 60,0 % 2 400   | 77,0 % 2 926   |
|  | 57,4 % 24 500  | 57,2 % 24 900  | 57,7 % 28 908  | 58,1 % 28 803  |
| Marge brute  | 42,6 % 18 150  | 42,8 % 18 603  | 42,3 % 21 192  | 41,9 % 20 797  |
| <b>Charges</b>   |                |                |                |                |
| Frais de vente, frais généraux et frais d'administration | 13 632         | 14 041         | 14 985         | 14 800         |
| Autres   | 200            | 240            | 370            | 420            |
| Amortissement  | 700            | 700            | 670            | 670            |
| Total des charges  | 14 532         | 14 981         | 16 025         | 15 890         |
| Bénéfice d'exploitation                                  | 8,5 % 3 618    | 8,3 % 3 622    | 10,3 % 5 167   | 9,9 % 4 907    |
| Charge d'intérêts  | 452            | 452            | 404            | 404            |
| Bénéfice avant impôts                                    | 3 166          | 3 170          | 4 763          | 4 503          |
| Impôts sur le bénéfice (25 %)                            | 792            | 793            | 1 191          | 1 126          |
| Bénéfice net   | 5,6 % 2 374 \$ | 5,5 % 2 377 \$ | 7,1 % 3 572 \$ | 6,8 % 3 377 \$ |

### **ANNEXE III OPTION DE REFINANCEMENT**

#### **Refinancement du prêt consenti par Ray**

Les conditions du prêt à long terme sont les suivantes :

- La limite du prêt est de 10 millions \$.
- Le remboursement du capital et des intérêts se fera sur 10 ans.
- Le taux d'intérêt correspond au taux préférentiel majoré de 2 %.
- Une garantie personnelle de Roberto sera exigée.
- La société doit produire ses états financiers audités.

L'entente avec la banque comprend toujours la même clause restrictive que par le passé, qui nous impose un rendement minimal de l'actif. Si Marmani ne respecte pas cette clause, elle devra obtenir l'approbation de la Banque Hurley avant d'effectuer des paiements aux actionnaires, et ces paiements pourraient faire l'objet de restrictions.



#### **ANNEXE IV**

### **VÊTEMENTS ADAPTÉS DESTINÉS AU MARCHÉ DE MASSE**

Il est difficile pour les personnes handicapées de trouver des vêtements adaptés, et ceux-ci sont souvent chers et démodés. Nous avons l'occasion de concevoir une gamme de vêtements plus abordables, attrayants et largement accessibles conjointement avec le Dr Irving, un éminent spécialiste du traitement des personnes handicapées.

Cette gamme de vêtements, vendus moins cher, nous permettra de cibler un nouveau marché. Il s'agira de vêtements de sport conçus spécifiquement pour les personnes handicapées.

Pour atteindre le marché de masse, nous vendrons les articles à un grand détaillant avec lequel nous n'avons encore jamais fait affaire. Comme les prix des articles de nos gammes actuelles sont généralement trop élevés pour ce marché, les prix seront plus bas, et les coûts le seront aussi pour nous permettre de dégager une marge brute de 40 %. Selon l'information fournie par le Dr Irving, nous pouvons nous attendre à des ventes de 2 millions \$ la première année et de 3,5 millions \$ la deuxième année, puis à une croissance de 5 % à 10 % par la suite.

Une fois que nos produits seront mieux connus, la demande devrait augmenter, ce qui devrait nous permettre de distribuer nos produits auprès d'autres grands détaillants. Nous pourrions ensuite envisager différentes options de production : en interne, si nous avons la capacité nécessaire, ou à l'externe, en sous-traitant la production à des fabricants que nous connaissons et qui maintiendront nos normes de qualité.

Le Dr Irving est prêt à travailler avec nous sans personnellement recevoir de rémunération. À la place, nous verserons un don initial de 25 000 \$ à un organisme de bienfaisance qui aide les personnes handicapées et, chaque année, nous donnerons au même organisme 1 % des produits bruts tirés de la gamme destinée au marché de masse.

## ANNEXE V VENTES SUR AMAZON

**Estimation des ventes (fournie par Roberto, en fonction des ventes au Canada)**

| Probabilité de ventes en 2021 (en unités) |        |         |        |                  |
|---|--------|---------|--------|------------------|
| Collection                                | Faible | Moyenne | Élevée | Moyenne pondérée |
|   | 45 %   | 35 %    | 20 %   |                  |
| <b>Style</b>                              | 12 000 | 15 000  | 20 000 | 14 650           |
| <b>Confo</b>                              | 19 000 | 20 000  | 21 250 | 19 800           |
| <b>Cool</b>                               | 18 000 | 22 000  | 27 500 | 21 300           |

**Estimation des coûts (fournie par Alain)**

Les coûts totaux estimatifs, qui comprennent les frais exigés par Amazon ainsi que les coûts de production et d'expédition, les droits de douane, les frais de virement des paiements et les coûts indirects variables, sont présentés ci-dessous.

| Collection   | Estimation des coûts | Prix de base d'Amazon |
|--------------|----------------------|-----------------------|
| <b>Style</b> | 43 \$                | 50 \$                 |
| <b>Confo</b> | 32 \$                | 45 \$                 |
| <b>Cool</b>  | 53 \$                | 65 \$                 |

Nous devons déterminer laquelle de ces collections peut être vendue à l'échelle mondiale et bien établir le prix. Selon l'analyse des données d'Amazon, nous ne devrions pas dépasser 120 % du prix de base d'Amazon pour générer un bon volume de ventes tout en demeurant concurrentiels. Si nous voulons vendre nos produits sur Amazon, je pense que nous devons accepter une marge réduite. Supposons donc une marge de 35 %.

*Conseils d'Amazon à l'intention des vendeurs :*

*Les nouveaux vendeurs sur Amazon devraient se baser sur leur propre expérience du commerce de détail et leur connaissance des produits. Avant tout, ils devraient adapter leurs prix en fonction des tendances du secteur et surveiller les produits concurrents qui pourraient influencer sur leurs ventes.*

## **ANNEXE VI**

### **PROPOSITION DE PARTENARIAT AVEC UN ATHLÈTE VEDETTE**

La marque de vêtements doit refléter un style raffiné, avec un look chic urbain. Une attention particulière doit être portée à la coupe, et les tissus et autres éléments utilisés pour la confection doivent être de qualité.

#### **Conditions liées à la conception**

- Roberto recevra des honoraires annuels de 25 000 \$ pour la conception.
- Roberto et l'athlète vedette concevront la ou les gammes de vêtements conjointement, mais l'athlète vedette donnera l'approbation finale pour tous les modèles. Les modèles seront retravaillés jusqu'à ce que l'athlète vedette soit satisfait et les approuve.
- La première année, la gamme comprendra six modèles de vêtements pour hommes, trois hauts et trois bas, chacun offert en trois couleurs, pour un total de 18 articles qui seront vendus à de grands détaillants.
- Chaque année, la gamme sera renouvelée et/ou de nouvelles gammes s'ajouteront.
- L'athlète vedette conservera la propriété de tous les modèles. Il sera interdit à Marmani de produire des articles similaires sous sa propre marque.
- Toutes les gammes conçues conjointement porteront la marque Marmani.

#### **Conditions liées à la production**

- Marmani fabriquera les articles et expédiera les produits finis à l'entrepôt de l'athlète vedette. Les vêtements seront payés à la réception.
- Marmani doit faire preuve de souplesse et s'adapter aux changements au calendrier de production et de livraison demandés par l'athlète vedette.
- Marmani doit garantir qu'elle sera en mesure de fournir les produits en continu et de manière fiable, sans exception, sinon l'athlète vedette pourra mettre fin à l'entente en tout temps pour cause d'inexécution.

#### **Conditions liées à la vente et à la distribution**

- L'ordonnancement et l'exécution des commandes et leur expédition aux clients finaux ne seront pas la responsabilité de Marmani.

**ANNEXE VII**  
**FAITS SAILLANTS TIRÉS DE L'ARTICLE MENTIONNÉ PAR ROBERTO**

- Le segment des vêtements d'athlisme pour hommes est en plein essor.
- Lululemon Athletica, le détaillant de vêtements de yoga qui a ouvert la voie, génère maintenant 20 % de ses ventes totales grâce aux vêtements pour hommes.
- Les ventes de pantalons pour hommes ont augmenté de 20 % par rapport à celles de l'an dernier.
- Les détaillants qui se livrent déjà concurrence sur Amazon craignent qu'Amazon.com ne conclue un partenariat avec Nike pour produire sa propre gamme de vêtements d'athlisme.
- D'ici 2021, on s'attend à ce que les ventes de vêtements sur Amazon représentent 16,2 % des ventes totales de vêtements, soit 62 milliards \$.

Source : « La mode de l'athlisme commence-t-elle à manquer de souffle? », *Apparel News*, 7 septembre 2020

## **ANNEXE VIII**

### **NOTES SUR LES DISCUSSIONS AVEC LES DIRECTEURS**

La plupart des directeurs jugent qu'Alain privilégie la croissance des produits d'exploitation à tout prix. Ils trouvent qu'il critique énormément la manière dont les choses se déroulent en ce moment, ce qui crée un climat négatif qui mine la culture d'entreprise positive instaurée par Roberto.

Les directeurs sont toujours frustrés de ne pas avoir obtenu d'actions de Marmani dans le cadre de leur régime de rémunération et doivent maintenant subir les tendances contrôlantes d'Alain. Une rumeur circule aussi à propos d'un nouvel actionnaire potentiel. Les directeurs ont fait remarquer que l'ambiance de travail a changé et que certains employés songent à démissionner.

Don s'inquiète des propos d'Alain lors de sa dernière visite des installations de production, qui portaient essentiellement sur la compression des coûts. Alain semble penser qu'il y a moyen de rendre les processus plus efficaces afin de réduire les coûts de production. Don ne voit absolument pas comment Alain a pu en arriver à cette conclusion et dit qu'Alain ne semblait pas disposé à comprendre que des changements aux processus auraient un effet sur la qualité des produits finis.

Depuis la mise en œuvre du nouvel outil de GRC, Karen a fourni une énorme quantité de données sur les clients aux directeurs, qui se sentent submergés par l'information. Rory pour sa part, a dit que l'équipe des ventes ne se sert pas activement des données du système de GRC et que lui-même ne les utilise pas.

Rory estime que la demande de vêtements adaptés qui sont à la mode demeure forte. Les installations de Toronto ont suffisamment de capacité pour produire d'autres modèles, mais les concepteurs ne s'occupent que de la division Athloisir, et les idées d'un important client pour améliorer les produits de la division Vêtements adaptés ne sont pas prises en compte. Rory croit que ces problèmes s'expliquent par une mauvaise compréhension des différences entre la division Vêtements adaptés et la nouvelle division, Athloisir.

**ANNEXE C**

**ÉTUDE DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION  
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 2 – LE 10 SEPTEMBRE 2020**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
LE 10 SEPTEMBRE 2020 – 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**

| <b>Information commune – à lire quel que soit votre rôle</b>   | <b><u>Page</u></b> |
|--|--------------------|
| Contexte .....   | 58                 |
| <br><b>Travail à faire – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi</b>            |                    |
| Travail à faire en Certification .....   | 59                 |
| Travail à faire en Finance .....   | 61                 |
| Travail à faire en Gestion de la performance .....   | 63                 |
| Travail à faire en Fiscalité .....   | 65                 |
| <br><b>Information commune – à lire quel que soit votre rôle</b>   |                    |
| Annexe I – Projet d'états financiers .....   | 66                 |
| Annexe II – Informations sur le secteur d'activité .....   | 69                 |
| Annexe III – Achat de Ruby Taxi inc. ....  | 71                 |
| Annexe IV – Projections financières d'ECI .....  | 72                 |
| Annexe V – Plan de mise en œuvre de l'Étape 3 .....  | 73                 |
| Annexe VI – Appel d'offres de l'aéroport .....   | 74                 |
| <br><b>Informations particulières – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi</b> |                    |
| Annexe VII – Certification – Informations supplémentaires .....  | 76                 |
| Annexe VII – Finance – Informations supplémentaires .....  | 81                 |
| Annexe VII – Gestion de la performance – Informations supplémentaires .....                                  | 88                 |
| Annexe VII – Fiscalité – Informations supplémentaires .....  | 94                 |

## **CONTEXTE**

### **INFORMATION COMMUNE À TOUS LES RÔLES**

Nous sommes le 31 janvier 2020. Entrepreneure canadienne établie à Calgary, en Alberta, Jen Toy est soucieuse du changement climatique et de la durabilité de l'environnement.

En janvier 2017, Jen a décidé de lancer EnviroCab inc. (ECI), une entreprise de taxi exploitée à Calgary et à Edmonton, qui n'utilise que des voitures électriques. Jen a planifié ce qui suit :

- Étape 1 : Constituer ECI en société indépendante et l'exploiter durant plusieurs années.
- Étape 2 : Acquérir une entreprise de taxi existante.
- Étape 3 : Convertir l'entreprise acquise au modèle d'affaires d'ECI.

En janvier 2017, Jen a réalisé l'Étape 1 en constituant ECI en société; et en émettant 1 000 actions ordinaires avec droit de vote en sa propre faveur, et pour 13 millions \$ d'actions privilégiées de catégorie A en faveur d'anges investisseurs passifs. Avec les fonds obtenus, ECI a acheté 150 voitures électriques, des taximètres conformes à la réglementation albertaine de l'industrie du taxi et 150 permis de taxi délivrés par le gouvernement de l'Alberta.

Un projet d'états financiers non consolidés d'ECI pour le dernier exercice a été préparé. Le modèle d'affaires d'ECI est bien différent de celui des autres entreprises canadiennes de taxi, dont les chauffeurs sont des travailleurs indépendants propriétaires de leur voiture. Estimant que les chauffeurs de taxi ont souvent de mauvaises conditions de travail, Jen veut leur offrir de bonnes conditions et un environnement plus sécuritaire, et les embauche à titre d'employés.

La vision d'ECI est d'« *Être le chef de file du transport de personnes durable* » et sa mission est de « *Concevoir un système de transport collectif écologique, socialement responsable et respectueux de ses clients et de ses employés* ».

En juillet 2019, Jen a personnellement prêté 2 millions \$ à ECI, car l'entreprise avait besoin de plus de trésorerie à ce moment. Jen et les anges investisseurs passifs sont prêts à injecter des fonds supplémentaires dans l'entreprise au besoin.

Le 1<sup>er</sup> novembre 2019, Jen a mis en œuvre l'Étape 2. ECI a contracté un emprunt à la Banque populaire nationale (BPN) pour acquérir 100 % des actions ordinaires en circulation de Ruby Taxi inc. (Ruby), deuxième exploitant de taxis en importance en Alberta. Jen s'inquiète de la clause restrictive du prêt de BPN, qui exige qu'ECI et Ruby respectent toutes deux un ratio dettes/capitaux propres maximal, calculé selon leurs états financiers non consolidés annuels audités préparés selon les NCECF. Jen songe à demander à la BPN si elle accepterait d'utiliser les états financiers consolidés annuels audités d'ECI pour le calcul.

Un résultat net positif est prévu à compter de 2022, et seule l'Étape 3 du plan reste à réaliser. La réalisation de l'Étape 3 était prévue en 2021. Or, Jen n'est plus sûre que ce soit le bon moment, vu l'incertitude qui touche depuis peu l'industrie, qui subit la concurrence accrue des services de covoiturage, qui gagnent d'importantes parts de marché.

Des informations supplémentaires sur votre rôle se trouvent dans la section portant sur celui-ci.



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

**TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION**

Vous, CPA, êtes membre de l'équipe de contrôle qualité (CQ) d'ECl. Vous relevez de Jason, le chef du contrôle qualité, qui détient le titre de CPA et est certifié en audit interne. L'équipe est formée de trois autres membres : François, titulaire d'un baccalauréat en sciences appliquées spécialisé en génie de l'environnement, et deux autres personnes titulaires d'un baccalauréat en génie biomédical. Jen a chargé les membres de l'équipe de CQ d'examiner quelques questions, que Jason vous a déléguées.

L'aéroport de Calgary a lancé un appel d'offres en vue de choisir les entreprises de taxi qui seront les seules à pouvoir prendre des clients à bord pour une durée de trois ans. Jason vous demande de déterminer le tarif le plus bas auquel ECl pourrait soumissionner pour desservir l'aéroport. Il vous demande également d'évaluer si, sur le plan qualitatif, l'obtention du contrat de l'aéroport serait avantageuse pour ECl.

Sachant que les NCECF permettent de choisir entre plusieurs méthodes comptables, Jason vous demande d'évaluer le traitement comptable actuel des permis de taxi d'ECl et de l'acquisition de Ruby par ECl, actuellement comptabilisée à la valeur d'acquisition; il vous demande aussi d'expliquer comment le contrat de location et le titre d'emprunt convertible de l'Étape 3 devraient être comptabilisés. De plus, Jason vous demande d'évaluer le traitement comptable appliqué aux options sur actions et aux droits à la plus-value d'actions qu'ECl a attribués à ses employés en 2019, et de faire une recommandation quant à l'instrument financier à attribuer à ces derniers à l'avenir.

Ruby a fait l'objet d'audits annuels par le passé, mais les états financiers d'ECl n'ont jamais été soumis à un audit ni à un examen. La BPN exige maintenant qu'ECl et Ruby soumettent leurs états financiers individuels à un audit externe. Pour aider la direction d'ECl à comprendre ce à quoi elle doit s'attendre, Jason a chargé François de préparer un mémo initial de planification de l'audit pour ECl, et il vous demande de le commenter.

Jason aimerait aussi que vous recommandiez des procédures d'audit pour les questions d'information financière relatives à ECl et à Ruby qu'il vous a demandé de traiter. De plus, François a audité les soldes des créances et des immobilisations corporelles, et Jason vous demande de passer ses travaux en revue.

Puisque les chauffeurs de Ruby utilisent leurs propres taximètres, Jason s'inquiète du fait qu'ils pourraient ne pas payer la totalité des redevances dues. Il vous demande d'expliquer comment une telle chose pourrait survenir et d'analyser les contrôles internes à mettre en place pour veiller à ce que Ruby reçoive bien tous les produits de redevance.

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

**TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION (suite)**

La direction est impatiente de préparer le contrat avec l'aéroport de Calgary, advenant qu'ECI soit l'un des soumissionnaires retenus. C'est pourquoi Jason vous demande de rédiger un mémo à l'intention de la direction pour décrire les procédures qu'un auditeur externe mettrait en œuvre pour délivrer le rapport demandé par l'Autorité aéroportuaire de Calgary.

Enfin, comme l'équipe de CQ aura maintenant à traiter avec des auditeurs externes, Jen demande à Jason de déterminer si un auditeur externe serait en mesure d'utiliser les travaux de l'équipe de CQ et, si ce n'est pas le cas, de formuler des recommandations pour veiller à ce que ce soit possible à l'avenir. Jason vous demande de rédiger ce mémo.

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, êtes analyste au cabinet de services-conseils Dupuis, Plante & Potvin (DPP), dont ECI est un client. Raymond, associé chez DPP, a reçu plusieurs demandes d'ECI.

L'aéroport de Calgary a lancé un appel d'offres en vue de choisir les entreprises de taxi qui seront les seules à pouvoir prendre des clients à bord pour une durée de trois ans. Raymond vous demande de déterminer le tarif le plus bas auquel ECI pourrait soumissionner pour desservir l'aéroport. Il vous demande également d'évaluer si, sur le plan qualitatif, l'obtention du contrat de l'aéroport serait avantageuse pour ECI.

Sachant que les NCECF permettent de choisir entre plusieurs méthodes comptables, Raymond vous demande d'évaluer le traitement comptable actuel des permis de taxi d'ECI et de l'acquisition de Ruby par ECI, actuellement comptabilisée à la valeur d'acquisition; il vous demande aussi d'expliquer comment le contrat de location et le titre d'emprunt convertible de l'Étape 3 devraient être comptabilisés.

Raymond veut que vous prépariez le budget de caisse sur cinq ans d'ECI et de Ruby en tant qu'entité regroupée pour déterminer à quel moment ECI pourra rembourser le prêt consenti par Jen à titre d'actionnaire. Jen vous a remis un sommaire des projections financières de Ruby, fondées sur l'hypothèse d'une réalisation complète de l'Étape 3. Raymond vous demande d'utiliser les projections de Jen telles quelles.

Ethan, un ami de Jen, a offert d'investir dans ECI pour l'aider à prendre de l'expansion sur le marché du covoiturage soit par le développement de sa propre application, soit en faisant équipe avec Ryde Corporation (Ryde), une entreprise existante. Puisqu'elle est convaincue que le covoiturage est l'avenir de l'industrie du taxi, Jen se montre très enthousiaste. Raymond vous demande d'évaluer les deux possibilités et de formuler une recommandation, une fois que vous aurez calculé le taux de rendement exigé par ECI.

Pour inciter plus de chauffeurs à participer au nouveau service de covoiturage, Ethan propose qu'ECI finance l'achat de voitures électriques pour les personnes qui souhaitent offrir ce service. Raymond vous demande d'analyser les risques financiers associés à cette proposition et de recommander à ECI des mesures d'atténuation de ces risques.

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

**TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE (suite)**

Ethan propose d'investir 5 millions \$ en contrepartie d'actions privilégiées de catégorie A nouvellement émises ou d'actions privilégiées d'une nouvelle catégorie (catégorie B). Jen estime que l'investissement d'Ethan améliorera la capacité d'ECI à financer ses projets d'expansion et souhaite aller de l'avant, mais elle aimerait d'abord obtenir vos conseils sur l'option à accepter. Pour étayer votre décision, Raymond vous demande de calculer la valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B à la fin de 2024 et le pourcentage d'actions ordinaires d'ECI qu'Ethan détiendra à la suite de la conversion. Le multiple d'évaluation de la valeur d'entreprise est de cinq fois le BAIIA actuel.

Outre les annexes communes (I à VI), vous devez vous servir des informations fournies à l'Annexe VII (Finance) 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 GESTION DE LA PERFORMANCE**

Vous, CPA, êtes analyste au cabinet de services-conseils Dupuis, Plante & Potvin (DPP), dont ECI est un client. Raymond, associé chez DPP, a reçu plusieurs demandes d'ECI.

L'aéroport de Calgary a lancé un appel d'offres en vue de choisir les entreprises de taxi qui seront les seules à pouvoir prendre des clients à bord pour une durée de trois ans. Raymond vous demande de déterminer le tarif le plus bas auquel ECI pourrait soumissionner pour desservir l'aéroport. Il vous demande également d'évaluer si, sur le plan qualitatif, l'obtention du contrat de l'aéroport serait avantageuse pour ECI.

Sachant que les NCECF permettent de choisir entre plusieurs méthodes comptables, Raymond vous demande d'évaluer le traitement comptable actuel des permis de taxi d'ECI et de l'acquisition de Ruby par ECI, actuellement comptabilisée à la valeur d'acquisition; il vous demande aussi d'expliquer comment le contrat de location et le titre d'emprunt convertible de l'Étape 3 devraient être comptabilisés.

Jen comprend que la conversion de Ruby au modèle d'affaires d'ECI entraînera à la fois une hausse considérable des coûts fixes et une baisse des coûts variables. Dans votre analyse du moment opportun pour entreprendre l'Étape 3, Raymond vous demande de calculer le nombre de courses de taxi que Ruby devrait effectuer par jour, selon le modèle d'affaires d'ECI, pour générer le même bénéfice que selon le modèle actuel de Ruby.

Raymond vous demande de formuler une recommandation sur le modèle d'affaires à adopter pour l'avenir, en vous fondant sur une comparaison des modèles d'affaires actuels d'ECI et de Ruby sur les plans opérationnel, financier et stratégique, et en tenant compte des préoccupations environnementales de Jen et de l'orientation stratégique globale d'ECI.

Le gouvernement de l'Alberta a récemment adopté une Politique en matière de développement économique durable (la Politique). Raymond vous demande de fournir à Jen des arguments démontrant que la vision et la stratégie d'ECI cadrent avec les objectifs de la Politique, et d'expliquer pourquoi ECI et Ruby sont admissibles au soutien financier énoncé dans la Politique.

Un fonds de capital-investissement, Eagle Eyes Energy Ventures (EEEEV), a récemment fait part à Jen d'une proposition de refinancement d'ECI et de financement de ses plans d'expansion. Jen s'inquiète des répercussions de cette proposition sur le plan de la gouvernance. Raymond vous demande votre opinion.

**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 (suite)**

Les chauffeurs font actuellement faire l'entretien des 150 voitures d'ECI dans des stations-service de leur quartier, et ECI leur en rembourse le coût. Jen croit qu'il serait possible de réaliser des économies considérables si ECI adoptait un modèle centralisé. Raymond veut que vous analysiez et commentiez les solutions envisagées : créer un service d'entretien interne ou sous-traiter l'entretien à un fournisseur de services. Le modèle d'affaires de Ruby ne sera pas modifié pour l'instant.

Bon nombre de chauffeurs de Ruby disent trouver le programme de rémunération d'ECI peu attrayant. De plus, Jen se demande si les modalités d'emploi des chauffeurs d'ECI permettent un partage équitable des profits et des risques entre les chauffeurs et ECI. Les commentaires reçus de plusieurs clients l'amènent à penser qu'un salaire fixe n'incite aucunement les chauffeurs à accroître la valeur d'ECI pour les actionnaires et les clients. Raymond vous demande d'évaluer le contrat d'emploi actuel d'ECI sur le plan des incitatifs et du partage des risques, ainsi que l'incidence du contrat sur le comportement des chauffeurs. Il vous demande aussi de comparer les avantages de chacun des trois programmes de rémunération que l'équipe de conseils en ressources humaines de DPP a suggérés.

Un groupe d'investisseurs sollicite ECI pour qu'elle investisse 1 million \$ en capitaux de démarrage pour la réalisation d'études supplémentaires en vue de l'élaboration, de la construction et de l'exploitation d'une liaison à grande vitesse entre Edmonton et Calgary. En retour, ECI obtiendrait l'accès exclusif aux terminaux d'Edmonton et de Calgary de cette liaison. Raymond vous demande de faire une recommandation, d'un point de vue qualitatif seulement, quant à savoir s'il s'agit d'une bonne décision stratégique pour ECI.

Outre les annexes communes (I à VI), vous devez vous servir des informations fournies à l'Annexe VII (Gestion de la performance) 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 FISCALITÉ**

Vous, CPA, êtes analyste au cabinet de services-conseils Dupuis, Plante & Potvin (DPP), dont ECI est un client. Raymond, associé chez DPP, a reçu plusieurs demandes d'ECI.

L'aéroport de Calgary a lancé un appel d'offres en vue de choisir les entreprises de taxi qui seront les seules à pouvoir prendre des clients à bord pour une durée de trois ans. Raymond vous demande de déterminer le tarif le plus bas auquel ECI pourrait soumissionner pour desservir l'aéroport. Il vous demande également d'évaluer si, sur le plan qualitatif, l'obtention du contrat de l'aéroport serait avantageuse pour ECI.

Sachant que les NCECF permettent de choisir entre plusieurs méthodes comptables, Raymond vous demande d'évaluer le traitement comptable actuel des permis de taxi d'ECI et de l'acquisition de Ruby par ECI, actuellement comptabilisée à la valeur d'acquisition; il vous demande aussi d'expliquer comment le contrat de location et le titre d'emprunt convertible de l'Étape 3 devraient être comptabilisés.

Ensuite, Raymond vous demande d'aider Jen pour plusieurs questions fiscales. Ruby a accumulé des pertes reportables prospectivement et Jen souhaite s'assurer qu'elles pourront être utilisées après l'acquisition. Raymond veut également que vous calculiez le revenu imposable de Ruby et que vous fournissiez un calcul détaillé de l'impôt fédéral à payer pour la période de deux mois terminée le 31 décembre 2019.

Jusqu'ici, Jen n'a pas personnellement retiré de fonds d'ECI. Lorsqu'ECI aura d'autres investisseurs et commencera à dégager des bénéfices après 2021, Jen prévoit que la société commencera à accumuler de la trésorerie, et elle aimerait en recevoir 100 000 \$ la première année. Elle veut que vous lui expliquiez, d'un point de vue fiscal, les options dont elle dispose pour retirer l'excédent de trésorerie, lorsqu'il sera disponible, et que vous lui recommandiez la meilleure façon de procéder.

Au moment de la mise en œuvre de l'Étape 3, les chauffeurs de Ruby deviendront des employés. Raymond vous demande d'analyser les incidences fiscales, pour les chauffeurs, de ce passage du statut de travailleur indépendant à celui d'employé.

Jen envisage d'accorder des avantages sociaux additionnels aux employés d'ECI, et ces avantages seraient aussi offerts aux chauffeurs de Ruby si l'Étape 3 était mise en œuvre. Raymond vous demande d'expliquer les incidences fiscales, tant pour les chauffeurs que pour ECI, des avantages sociaux proposés.

En raison de l'acquisition de Ruby, il est possible que les actions d'ECI ne répondent plus à la définition d'actions admissibles de petite entreprise. Raymond vous demande d'analyser l'incidence de l'acquisition de Ruby sur la capacité de Jen d'utiliser l'exonération cumulative des gains en capital, advenant qu'elle vende un jour ECI.

Outre les annexes communes (I à VI), vous devez vous servir des informations fournies à l'Annexe VII (Fiscalité) dans votre analyse.

**ANNEXE I – COMMUNE**  
**PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*EnviroCab inc.*

*Projet d'état non consolidé des résultats et des bénéfices non répartis*

*Pour les exercices clos les 31 décembre*

|   | 2019           | 2018           |
|---|----------------|----------------|
|   | Projet         | Non audité     |
| <b>Produits</b>                         |                |                |
| Courses tarifées                        | 11 250 000 \$  | 9 980 000 \$   |
| <b>Charges d'exploitation</b>           |                |                |
| Frais d'administration                  | 254 000        | 265 000        |
| Frais de fonctionnement des voitures    | 2 547 000      | 2 475 000      |
| Amortissement                           | 635 000        | 625 000        |
| Amortissement des permis                | 150 000        | 150 000        |
| Publicité et promotion                  | 761 000        | 764 000        |
| Salaires et avantages sociaux           | 7 975 000      | 7 484 000      |
| Total des charges                       | 12 322 000     | 11 763 000     |
| Perte d'exploitation                    | (1 072 000)    | (1 783 000)    |
| <b>Autres produits et charges</b>       |                |                |
| Dividendes de Ruby                      | 100 000        | 0              |
| Intérêts sur l'emprunt à la BPN         | (33 000)       | 0              |
| Intérêts sur l'emprunt à un actionnaire | (60 000)       | 0              |
|   | 7 000          | 0              |
| Perte avant impôts                      | (1 065 000)    | (1 783 000)    |
| Charge d'impôts                         | 0              | 0              |
| Perte nette                             | (1 065 000)    | (1 783 000)    |
| Déficit – solde d'ouverture             | (3 879 000)    | (2 096 000)    |
| Dividendes                              | 0              | 0              |
| Déficit – solde de clôture              | (4 944 000) \$ | (3 879 000) \$ |



**ANNEXE I – COMMUNE (suite)**  
**PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*EnviroCab inc.*  
*Projet de bilan non consolidé*  
*Aux 31 décembre*

|   | 2019                        | 2018                       |
|---|-----------------------------|----------------------------|
|   | Projet                      | Non audité                 |
| <b>Actif</b>  |                             |                            |
| Actif à court terme                                 |                             |                            |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie             | 1 865 000 \$                | 137 000 \$                 |
| Créances – chauffeurs                               | 260 000                     | 263 000                    |
| Charges payées d'avance                             | 5 000                       | 5 000                      |
| Total de l'actif à court terme                      | <u>2 130 000</u>            | <u>405 000</u>             |
| Immobilisations corporelles (Note 1)                | 4 284 000                   | 4 919 000                  |
| Permis (Note 2)                                     | 4 050 000                   | 4 200 000                  |
| Participation dans Ruby – à la valeur d'acquisition | 3 100 000                   | 0                          |
| Total de l'actif                                    | <u><u>13 564 000 \$</u></u> | <u><u>9 524 000 \$</u></u> |
| <b>Passif</b>                                       |                             |                            |
| Passif à court terme                                |                             |                            |
| Taxes de vente à payer                              | 217 000 \$                  | 187 000 \$                 |
| Comptes fournisseurs et charges à payer             | 190 000                     | 215 000                    |
| Total du passif à court terme                       | <u>407 000</u>              | <u>402 000</u>             |
| Emprunt à un actionnaire (Note 3)                   | 2 000 000                   | 0                          |
| Emprunt à la BPN                                    | 3 100 000                   | 0                          |
| Total du passif                                     | <u>5 507 000</u>            | <u>402 000</u>             |
| <b>Capitaux propres</b>                             |                             |                            |
| Actions ordinaires (Note 4)                         | 1 000                       | 1 000                      |
| Actions privilégiées (Note 5)                       | 13 000 000                  | 13 000 000                 |
| Déficit   | (4 944 000)                 | (3 879 000)                |
| Total des capitaux propres                          | <u>8 057 000</u>            | <u>9 122 000</u>           |
| Total du passif et des capitaux propres             | <u><u>13 564 000 \$</u></u> | <u><u>9 524 000 \$</u></u> |

**ANNEXE I – COMMUNE (suite)**  
**PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*EnviroCab inc.*

*Extraits des notes afférentes au projet d'états financiers*

1. Immobilisations corporelles

|                             | Durée de<br>vie utile<br>(en années) | Coût                | Amortissement<br>cumulé | Valeur nette<br>comptable<br>2019 | Valeur nette<br>comptable<br>2018 |
|-----------------------------|--------------------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Voitures                    | 10                                   | 6 000 000 \$        | 1 800 000 \$            | 4 200 000 \$                      | 4 800 000 \$                      |
| Matériel<br>de bureau       | 8                                    | 28 000              | 16 000                  | 12 000                            | 9 000                             |
| Taximètres<br>électroniques | 5                                    | 180 000             | 108 000                 | 72 000                            | 110 000                           |
|                             |                                      | <u>6 208 000 \$</u> | <u>1 924 000 \$</u>     | <u>4 284 000 \$</u>               | <u>4 919 000 \$</u>               |

2. Permis

|                      | 2019                | 2018                |
|----------------------|---------------------|---------------------|
| Coût                 | 4 500 000 \$        | 4 500 000 \$        |
| Amortissement cumulé | (450 000)           | (300 000)           |
|                      | <u>4 050 000 \$</u> | <u>4 200 000 \$</u> |

3. Emprunt à un actionnaire

L'emprunt à un actionnaire porte intérêt au taux annuel de 6 % et n'est assorti d'aucune condition de remboursement.

4. Actions ordinaires

Il y a 1 000 actions ordinaires en circulation.

5. Actions privilégiées

Il y a 13 millions d'actions privilégiées de catégorie A en circulation. Les porteurs de ces actions privilégiées ont droit à un dividende cumulatif de 9 %. Aucun dividende n'a été déclaré ni versé depuis l'émission.

## **ANNEXE II – COMMUNE INFORMATIONS SUR LE SECTEUR D'ACTIVITÉ**

### **Réglementation gouvernementale**

Il faut un permis de taxi pour faire du transport rémunéré de personnes par voiture. Le gouvernement provincial encadre la délivrance des permis et établit les normes de sécurité, de propreté et d'entretien.

Lorsque le gouvernement a mis en place un régime de délivrance de permis de taxi, au début des années 1960, un permis d'une durée de 30 ans coûtait 5 000 \$. La province a été divisée en territoires, et un nombre prédéterminé de permis a été délivré pour chaque territoire. Au fil des ans, des permis additionnels ont été délivrés en fonction de la croissance démographique.

Une fois délivrés, les permis peuvent être revendus sur le marché libre. L'acheteur bénéficie alors des mêmes droits que le détenteur initial et doit se conformer à la réglementation provinciale.

En 2017, le gouvernement a vendu à ECI 150 nouveaux permis d'une durée de 30 ans, à 30 000 \$ chacun. Ce montant correspondait à la valeur de marché des permis à ce moment. En comparaison, leur valeur, lorsqu'elle était à son sommet plusieurs années auparavant, était d'environ 100 000 \$.

Le gouvernement réglemente la tarification, qui peut varier d'une ville à l'autre. À Calgary, par exemple, il y a un tarif de base de 5 \$, auquel s'ajoute un tarif de 2 \$ le kilomètre, peu importe le type de véhicule. Toutefois, l'Autorité aéroportuaire réglemente la tarification des courses de taxi effectuées à partir de l'aéroport.

### **Modèle d'affaires de l'industrie**

À l'exception d'ECI, toutes les entreprises de taxi de l'Alberta ont le même modèle d'affaires : les chauffeurs fournissent la voiture et le taximètre électronique, se procurent leur permis, et paient tous les coûts d'utilisation de la voiture, tels que l'essence, les assurances, l'entretien, et l'immatriculation.

Les chauffeurs signent un contrat d'exclusivité avec une entreprise de taxi. En vertu du contrat, ils ont accès au centre de répartition de l'entreprise. Quand un client appelle l'entreprise pour demander un taxi, le répartiteur attribue la demande à un chauffeur par l'intermédiaire du taximètre installé dans la voiture. Les chauffeurs sont des travailleurs indépendants qui paient des frais à l'entreprise pour les services de répartition et d'autres services. Ces frais correspondent généralement à un pourcentage du prix tarifé total, avant TPS. Par exemple, les chauffeurs de Ruby paient des redevances de 7,5 % à Ruby sur le prix tarifé de chaque course.

## **ANNEXE II – COMMUNE (suite)**

### **INFORMATIONS SUR LE SECTEUR D'ACTIVITÉ**

#### **Modèle d'affaires d'ECI**

ECI est propriétaire des voitures, des taximètres et des permis de taxi. Ses chauffeurs ont le statut d'employé et sont payés en moyenne 18 \$ l'heure, avantages sociaux compris. Les chauffeurs doivent faire 40 heures de travail par semaine, et les heures supplémentaires leur sont interdites. Les chauffeurs ramènent les voitures aux installations d'ECI lorsque leur quart de travail est terminé. ECI détermine l'horaire de chaque chauffeur ainsi que le territoire qu'il couvre.

Les clients paient un prix tarifé, qui revient à ECI. Chaque voiture est munie d'un taximètre relié aux systèmes d'ECI.

ECI est responsable de toutes les charges liées à la possession et à l'exploitation des voitures. Le coût de recharge des voitures électriques est d'environ 0,02 \$ par kilomètre parcouru. Les coûts annuels de l'assurance et de l'immatriculation d'une voiture sont respectivement de 800 \$ et de 250 \$. Les coûts annuels estimatifs de réparation, d'entretien et d'inspection des voitures s'établissent à 1 500 \$, plus 0,15 \$ par kilomètre parcouru. Peu importe l'utilisation qui en est faite, chaque voiture est assujettie à une charge d'amortissement annuelle de 4 000 \$.

#### **Services de covoiturage**

Plusieurs services de covoiturage ont fait leur apparition en Alberta ces dernières années et font concurrence aux services de taxi traditionnels. Les chauffeurs qui offrent des services de covoiturage n'ont pas besoin de permis de taxi et utilisent leur propre voiture pour transporter des clients, qui demandent une course à partir d'une application sur leur téléphone intelligent. Ces services sont tolérés par le gouvernement de l'Alberta en raison de leur popularité. Les chauffeurs de taxi sont très mécontents et ont organisé de nombreuses manifestations. Comme ils ont payé des sommes importantes pour se procurer des permis, ils se sentent traités injustement par le gouvernement. De plus, le prix des permis sur le marché libre a stagné, car les acheteurs potentiels attendent que la position du gouvernement sur les services de covoiturage se précise. Même si elle a la certitude que les perspectives financières d'ECI sont solides, compte tenu des projections actuelles, Jen se demande si ces changements sur le marché pourraient avoir causé une dépréciation des permis d'ECI.

**ANNEXE III – COMMUNE  
ACHAT DE RUBY TAXI INC.**

Le 1<sup>er</sup> novembre 2019, ECI a acheté la totalité des 4 millions d'actions ordinaires en circulation de Ruby en contrepartie de 3,1 millions \$. L'exercice de Ruby se termine aussi le 31 décembre. La plupart des entreprises de taxi détiennent très peu d'immobilisations corporelles, car elles louent généralement leurs locaux, et les chauffeurs sont propriétaires des voitures, des permis et des taximètres. La valeur d'une entreprise de taxi est habituellement déterminée en fonction de la réputation de celle-ci, de la fidélité de la clientèle et de la reconnaissance de la marque. Ruby est propriétaire du terrain et du bâtiment où elle mène ses activités et elle tire un revenu de location de 75 % de son bâtiment, soit l'espace qu'elle n'utilise pas pour ses activités.

Au moment où ECI a acquis cette filiale, la valeur comptable de l'actif net de Ruby selon les NCECF était de 1 160 000 \$. D'après l'évaluateur indépendant auquel ECI a fait appel, la juste valeur de chacun des éléments d'actif et de passif de Ruby à la date d'acquisition était égale à sa valeur comptable, à l'exception du terrain, dont la juste valeur marchande (JVM) était de 800 000 \$, comparativement à une valeur comptable de 500 000 \$. À la date d'acquisition, le solde de l'emprunt hypothécaire relatif au bâtiment s'établissait à 1 340 000 \$.

Selon les états financiers internes de Ruby, son bénéfice net pour la période de deux mois terminée le 31 décembre 2019 s'établit à 250 000 \$. Le 31 décembre 2019, Ruby a déclaré et versé un dividende de 100 000 \$ à ECI.

**ANNEXE IV – COMMUNE**  
**PROJECTIONS FINANCIÈRES D'ECI**

Projections financières d'ECI, n'incluant ni les produits ni les flux de trésorerie provenant de Ruby :

|  | <b>Projections</b>                    |               |               |               |               |
|--|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  | <b>Exercices clos les 31 décembre</b> |               |               |               |               |
|  | <b>2020</b>                           | <b>2021</b>   | <b>2022</b>   | <b>2023</b>   | <b>2024</b>   |
| Produits tirés des courses tarifées  | 11 900 000 \$                         | 12 600 000 \$ | 13 400 000 \$ | 14 200 000 \$ | 15 000 000 \$ |
|  |                                       |               |               |               |               |
| Bénéfice (perte) d'exploitation  | (820 000) \$                          | (150 000) \$  | 480 000 \$    | 1 390 000 \$  | 2 095 000 \$  |
| Charges financières (Note 1)   | (318 000) \$                          | (318 000) \$  | (318 000) \$  | (318 000) \$  | (318 000) \$  |
| Bénéfice (perte) avant impôts  | (1 138 000) \$                        | (468 000) \$  | 162 000 \$    | 1 072 000 \$  | 1 777 000 \$  |
|  |                                       |               |               |               |               |
| <b>Renseignements additionnels</b>   |                                       |               |               |               |               |
| Frais de fonctionnement des voitures et salaires et avantages sociaux des chauffeurs | 9 600 000 \$                          | 10 250 000 \$ | 10 800 000 \$ | 11 500 000 \$ | 12 300 000 \$ |
| Amortissement  | 785 000 \$                            | 785 000 \$    | 785 000 \$    | 785 000 \$    | 785 000 \$    |

Note 1 Les charges financières correspondent à l'intérêt sur l'emprunt à la BPN et sur l'emprunt à un actionnaire. Le solde total de l'emprunt à la BPN doit être remboursé le 31 décembre 2024.

**ANNEXE V – COMMUNE  
PLAN DE MISE EN ŒUVRE DE L'ÉTAPE 3**

L'Étape 3 consiste à faire l'acquisition de 200 nouvelles voitures et à engager comme employés les 200 chauffeurs actuels de Ruby, qui sont des travailleurs indépendants. Les chauffeurs utiliseront leurs taximètres et permis actuels. Voici comment ECI entend procéder :

1. Ruby louera 120 voitures électriques. Elle a conclu une entente de principe avec Cars Financing inc. pour la location des voitures pendant sept ans, moyennant des paiements mensuels de 500 \$ par voiture. Les voitures se vendent actuellement 40 000 \$ chacune. À la fin du contrat de location, Ruby pourra acheter les voitures 5 000 \$ chacune, ce qui correspond à leur juste valeur estimative à ce moment.
  
2. Ruby achètera 80 taxis-limousines électriques au coût de 50 000 \$ chacun, au moyen d'un financement par titre d'emprunt à long terme. Le nouveau titre d'emprunt d'une durée de cinq ans portera intérêt à un taux annuel de 4 %, payable à la fin de chaque année. Il sera convertible au gré du porteur en 1 million d'actions ordinaires de Ruby. Le Fonds d'avantages environnementaux, une société de capital-risque soutenu par l'État, s'est déjà dit intéressé à fournir ce financement. Le taux d'intérêt du marché pour un titre d'emprunt similaire, sans option de conversion, est de 6 %. Les limousines devraient avoir une durée de vie utile de 10 ans.

Si le modèle d'affaires d'ECI est adopté pour Ruby, le coût annuel de l'assurance, de l'inspection, de l'immatriculation et de l'entretien de chaque nouvelle voiture, ainsi que sa consommation d'électricité par kilomètre parcouru, devraient être les mêmes que pour les voitures d'ECI.

**ANNEXE VI – COMMUNE  
APPEL D'OFFRES DE L'AÉROPORT**

À compter de 2021, l'Autorité aéroportuaire de Calgary offrira un accès exclusif à ses installations à trois entreprises de taxi. Les entreprises intéressées doivent présenter une offre proposant un tarif fixe pour une course de l'aéroport jusqu'à n'importe quelle destination dans la région de Calgary. Les trois soumissionnaires dont l'offre est la plus basse remporteront chacun un contrat, et le tarif standard d'une course pour les trois entreprises correspondra à la moyenne des trois soumissions retenues. Les trois entreprises devront se conformer à certaines mesures de performance établies par l'Autorité aéroportuaire.

Selon l'Autorité aéroportuaire, 3 000 courses de taxi par jour sont effectuées en moyenne à partir de l'aéroport de Calgary, et chacune des trois entreprises retenues aura droit environ au tiers des courses. La distance moyenne d'une course est de 20 kilomètres aller-retour.

Si elle fait partie des soumissionnaires retenus, ECI affectera 40 voitures strictement à l'aéroport, tous les jours de 6 h à minuit. L'aéroport exigera la présence d'un nombre minimal de voitures de taxi à l'aéroport durant cette période. On estime qu'une voiture affectée à l'aéroport manquera 30 courses par jour qui auraient autrement été faites ailleurs en ville. Toutefois, ces courses auraient été plus courtes, soit une distance moyenne de huit kilomètres à un prix tarifé moyen de 21 \$ par course.



***RÔLE EN CERTIFICATION  
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

## **ANNEXE VII**

### **CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

#### **Plans de rémunération à base d'actions**

Le 2 janvier 2019, au moment où la valeur estimative des actions d'ECI était de 1 \$ l'action, ECI a offert à chacun de ses 150 chauffeurs le choix entre l'un ou l'autre des deux plans de rémunération à base d'actions suivants :

1. 1 000 options leur donnant le droit d'acheter une action ordinaire sans droit de vote d'ECI par option à un prix de levée de 1 \$;
2. 1 000 droits à la plus-value d'actions leur donnant le droit de recevoir un paiement en espèces représentant l'excédent de la valeur de marché d'une action d'ECI au moment de l'exercice des droits sur la valeur de référence de 1 \$ l'action. Par exemple, si la valeur de chacune des actions est de 1,85 \$, le paiement en espèces auquel le détenteur aurait droit est de 850 \$ ( $1\ 000 \times 0,85$  \$).

Qu'ils choisissent l'un ou l'autre des instruments, les chauffeurs ne pourront exercer leur droit qu'après l'expiration du délai d'acquisition des droits de cinq ans.

Au moyen du modèle de Black et Scholes, le contrôleur a déterminé que, le 2 janvier 2019, la juste valeur des options s'établissait à 0,35 \$ l'option. Il a également établi que, le 31 décembre 2019, la juste valeur estimative des actions sans droit de vote d'ECI était de 1,50 \$ l'action et que la juste valeur des options selon le modèle de Black et Scholes était de 0,75 \$ l'option.

Sur l'ensemble des chauffeurs, 60 % ont choisi les options sur actions et 40 % les droits à la plus-value d'actions. Je estime que 80 % des chauffeurs à qui a été attribué l'un ou l'autre des instruments travailleront encore à ECI le 2 janvier 2024.

Aucun montant n'est inscrit dans les états financiers au titre de ces plans.

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

**Planification de l'audit réalisée par François**

Le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers est jugé modéré. Bien que la vaste expérience des affaires de Jen et la simplicité de l'industrie du taxi atténuent le risque, le traitement comptable de l'acquisition de Ruby est complexe et accroît le risque.

Le seuil de signification est établi à 106 500 \$, soit 10 % de la perte avant impôts de l'exercice clos le 31 décembre 2019; étant donné le niveau modéré de risque d'audit, je pense que ce seuil est approprié.

Puisqu'il s'agit du premier audit des états financiers d'ECl, nous devons adopter une stratégie de corroboration pour tous les comptes.

Feuille de travail sur les créances

Entre les 31 décembre 2018 et 2019, les créances ont diminué d'environ 1 %. Puisque cette diminution n'est pas significative, les travaux se sont limités à vérifier la concordance du solde total des créances selon la balance chronologique et du solde des états financiers.

Feuille de travail sur les immobilisations corporelles

|  |         |              |                      | Préparé par :               | François                    |   |
|--|---------|--------------|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|---|
|  |         |              |                      | Date :                      | 22 janv. 2020               |   |
| Compte   | Notes   | Coût         | Amortissement cumulé | Valeur nette comptable 2019 | Valeur nette comptable 2018 |   |
| Voitures   | 1, 2, 5 | 6 100 000 \$ | 1 800 000 \$         | 4 300 000 \$                | 4 800 000 \$                |   |
| Matériel de bureau   | 1, 3, 5 | 28 000       | 16 000               | 12 000                      | 9 000                       |   |
| Taximètres électroniques   | 1, 4, 5 | 180 000      | 108 000              | 72 000                      | 110 000                     |   |
|  |         | 6 308 000 \$ | 1 924 000 \$         | 4 384 000 \$                | 4 919 000 \$                | v |
|  |         | ^            | ^                    | ^                           | ^                           |   |
| <b>Notes</b>   |         |              |                      |                             |                             |   |
| 1. Le solde des comptes et l'historique des immobilisations concordent.  |         |              |                      |                             |                             |   |
| 2. Le prix d'achat de deux voitures, totalisant 200 000 \$, a été confirmé auprès de la direction.   |         |              |                      |                             |                             |   |
| 3. Selon la direction, la seule acquisition est un nouveau bureau pour Jen. Puisque le montant n'est pas significatif, aucun travail supplémentaire n'a été jugé nécessaire. |         |              |                      |                             |                             |   |
| 4. Selon la direction, il n'y a eu aucune acquisition ni cession; aucun travail supplémentaire n'a donc été jugé nécessaire.   |         |              |                      |                             |                             |   |
| 5. L'amortissement cumulé a été recalculé. Aucune erreur n'a été relevée.  |         |              |                      |                             |                             |   |
| <u>Marques de pointage</u>   |         |              |                      |                             |                             |   |
| ^ Total vertical vérifié   |         |              |                      |                             |                             |   |
| v Total horizontal vérifié   |         |              |                      |                             |                             |   |

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

**Tarif des courses de taxi et processus connexes**

Environ 80 % des courses sont attribuées par le centre de répartition de Ruby, et 20 % proviennent de clients qui hèlent un taxi. Les clients peuvent payer leur course en argent comptant ou par carte de crédit. Les chauffeurs de Ruby fournissent leur propre taximètre pour mesurer le prix tarifé des courses. Puisque Ruby n'exige aucun modèle de taximètre en particulier, ses chauffeurs utilisent une très grande variété d'appareils.

Un petit nombre de chauffeurs ont des taximètres qui impriment automatiquement un reçu et qui transmettent un relevé électronique de la transaction à Ruby. La plupart des chauffeurs de Ruby ont des taximètres de base qui ne font qu'indiquer le prix tarifé d'une course. Ces chauffeurs inscrivent à la main ce qui suit sur les reçus : date, points de départ et d'arrivée, prix tarifé et numéro d'inscription aux fins de la TPS. Les chauffeurs produisent un reçu uniquement lorsqu'un client le demande. Peu importe qu'ils produisent un reçu ou non, les chauffeurs notent chaque course dans un registre papier de sorte qu'un suivi des revenus tirés des courses tarifées puisse être effectué.

Quel que soit le taximètre qu'ils utilisent, les chauffeurs doivent verser tous les dimanches à Ruby des redevances équivalentes à 7,5 % des revenus tirés des courses tarifées. Chaque semaine, le comptable de Ruby calcule les redevances et compare le résultat aux sommes reçues. Les chauffeurs sont tenus de verser à Ruby les sommes manquantes. Ruby permet aux chauffeurs de verser leurs redevances soit en argent comptant ou par chèque à ses bureaux, soit par virement électronique. Puisque le virement électronique comporte des frais, peu de chauffeurs utilisent ce moyen de paiement. À l'exception de paiements en retard, Ruby n'a eu aucune difficulté avec les versements de redevances en argent comptant. Par contre, elle a reçu des chauffeurs plusieurs chèques sans provision. De plus, le comptable de Ruby n'a pas le temps de faire le suivi des sommes impayées. Par conséquent, il est souvent arrivé que des chauffeurs aient versé leurs redevances en retard ou aient cessé de travailler pour Ruby sans payer les sommes dues, ce qui a nécessité une radiation de redevances à recevoir.

## **ANNEXE VII (suite)**

### **CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

#### **Contrat de l'aéroport de Calgary**

À la fin de la première année du contrat, chaque soumissionnaire retenu doit présenter à l'Autorité aéroportuaire de Calgary un rapport d'audit préparé par un auditeur indépendant, suivant la NCMC 3530, *Missions d'attestation visant la délivrance d'un rapport sur la conformité*, attestant de la conformité de l'entreprise aux mesures de performance suivantes :

- Au moins 20 taxis de l'entreprise sont présents à l'aéroport, entre 6 h et minuit.
- L'entreprise fait payer aux clients le tarif convenu.
- Toutes les voitures sont couvertes par une assurance dommages offrant une protection d'au moins 5 millions \$ par accident pour les blessures subies par des passagers.
- Toutes les voitures passent trimestriellement une inspection de sécurité en 100 points.
- Le nombre de courses donnant lieu à des plaintes au sujet de l'état des voitures, de la conduite du chauffeur ou de son comportement à l'égard des clients ne dépasse pas 5 % du total des courses.

#### **Structure et travail de l'équipe de CQ**

La principale responsabilité de l'équipe de CQ est de déceler les processus et les procédures d'ECI qui peuvent être améliorés; toutefois, aucun document officiel ne décrit le rôle de l'équipe ni sa structure de reddition de comptes. L'équipe teste des processus tant financiers que non financiers. Jason se fie à son jugement professionnel pour décider des éléments à examiner et choisit un nouveau projet lorsque le projet en cours est terminé. Le contrôleur approuve le budget de l'équipe, répond à ses recommandations et autorise ses embauches.

François a fait part de son intérêt à s'inscrire au programme de certification en audit interne, mais ne s'y est pas encore inscrit. Ses travaux ne sont pas toujours passés en revue en temps opportun. Bien que tous ses travaux et ses rapports finissent par être revus, le contrôleur reçoit parfois les rapports d'audit avant qu'ils aient été passés en revue et que les déficiences décelées durant les travaux aient été traitées.

Pendant l'exercice clos le 31 décembre 2019, l'équipe a audité les contrôles internes visant à atténuer les risques importants auxquels ECI est exposée et n'a relevé aucune déficience.

L'équipe n'a pas encore eu l'occasion d'auditer les contrôles internes de Ruby, même si, selon les discussions préliminaires avec l'ancien propriétaire de Ruby, il semble que la plupart des contrôles internes de l'entreprise sont solides. Jen a demandé à Jason de ne pas poser de question à la direction de Ruby lorsque l'équipe auditera les contrôles internes. Puisqu'il est important de maintenir une relation solide avec les membres de la direction de Ruby en vue de la réalisation de l'Étape 3, Jen veut éviter qu'ils se sentent critiqués.

***RÔLE EN FINANCE***  
***INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

**ANNEXE VII**  
**FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

**Politique d'évaluation des investissements**

Pour s'assurer qu'elle priorise les projets qui offrent le meilleur rendement, ECI a récemment élaboré une politique d'évaluation des investissements. Le taux de rendement exigé qu'ECI utilise pour évaluer les projets correspond à son coût moyen pondéré du capital, majoré d'une prime de 5 %.

Informations sur le marché

Le tableau ci-dessous présente certaines sociétés ouvertes qui ressemblent à ECI.

| <b>Société</b>                  | <b>Description</b>  | <b>Bêta sans endettement</b> | <b>Ratio d'endettement</b> |
|---------------------------------|---|------------------------------|----------------------------|
| <b>Diamond Cabs inc.</b>        | Le plus grand exploitant de taxis en Ontario; ses chauffeurs sont propriétaires de leur taxi et de leur permis.                                 | 0,8                          | 50 %                       |
| <b>Medallion Financial inc.</b> | Une société qui acquiert des permis de taxi dans diverses provinces et les loue à des chauffeurs.   | 1,1                          | 10 %                       |
| <b>We Drive Itée</b>            | Le deuxième exploitant de taxis en importance en Ontario; ses chauffeurs sont propriétaires de leur taxi, mais la société leur loue les permis. | 1,0                          | 60 %                       |
| <b>CarShare inc.</b>            | La seule société ouverte d'autopartage; mène ses activités aux États-Unis.  | 0,4                          | 80 %                       |

Taux

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Taux sans risque            | 3,0 %  |
| Coût des capitaux empruntés | 5,5 %  |
| Taux de rendement du marché | 8,5 %  |
| Prime de taille             | 6,0 %  |
| Taux d'imposition           | 26,0 % |

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

**Ryde Green – Occasion dans l'industrie du covoiturage**

En 2017, Ryde a lancé un service de covoiturage à Calgary. Ryde s'est décrite comme un service de covoiturage fiable et sécuritaire comptant plus de 500 000 utilisateurs inscrits. Le modèle d'affaires de Ryde consiste à percevoir des redevances de 20 % sur le prix de chaque course.

ECl a été contactée par Ryde, qui souhaite ajouter à son application pour téléphone intelligent une option écologique haut de gamme, appelée « Ryde Green ». Certains chauffeurs de voitures électriques participent déjà au service de covoiturage de Ryde; cette dernière s'attend à ce que la demande de ce service haut de gamme soit importante, tant de la part des chauffeurs que des clients. Ryde et ECl concluraient un contrat de 10 ans pour l'exploitation de ce service. Les coûts initiaux ainsi que les produits et les charges récurrents seraient partagés en parts égales.

Ryde estime que l'ajout de cette option à son application coûtera 500 000 \$. Pour faire la promotion de cette option, elle offrira une course gratuite aux 5 000 premiers clients qui sélectionneront l'option Ryde Green. Pour ces courses, les chauffeurs recevront le tarif qu'ils auraient autrement reçu des clients.

Ryde croit que ce service haut de gamme générera un revenu de 1,50 \$ le kilomètre en moyenne et que les redevances de 20 % conviendraient également pour ce service. Ryde prévoit que, à partir de maintenant, ce service haut de gamme générera 10 000 courses par semaine, dont la distance moyenne sera de huit kilomètres. De plus, Ryde s'attend à ce que la demande de ce service double si le gouvernement règle les problèmes relatifs aux services de covoiturage.

Ryde évalue tous les nouveaux chauffeurs, inspecte leur voiture avant de les approuver et réalise des inspections aléatoires des voitures de ses chauffeurs. Les coûts annuels liés aux évaluations des chauffeurs et aux inspections des voitures devraient totaliser 200 000 \$. Les autres charges d'exploitation annuelles devraient équivaloir à 20 % des produits tirés de Ryde Green.

Si ECl ne fait pas équipe avec Ryde, cette dernière fera équipe avec une autre entreprise.



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

**EcoCab – Autre occasion dans l'industrie du covoiturage**

ECI envisage de lancer EcoCab, sa propre application pour téléphone intelligent. Les coûts associés à ce projet, qui serait piloté par Ethan, seraient de 2,5 millions \$. Ethan a développé une application dans ses temps libres, et il est persuadé qu'il pourra diriger ce projet. Pour attirer la clientèle des services de covoiturage vers son application, ECI croit qu'elle devrait offrir une course gratuite aux 10 000 premiers clients.

ECI demanderait aux clients d'EcoCab un tarif de 1,50 \$ le kilomètre (comme Ryde Green) et verserait aux chauffeurs une commission fixe de 1,20 \$ le kilomètre. Ethan estime qu'EcoCab (comme Ryde Green) générera également 10 000 courses par semaine à partir de maintenant. De plus, si le gouvernement règle le dossier des services de covoiturage, le nombre de courses par semaine est susceptible de doubler.

ECI adopterait le même modèle que Ryde pour l'inscription et l'évaluation des chauffeurs ainsi que pour l'inspection des voitures. ECI n'a pas d'expérience en évaluation des chauffeurs et en inspection des voitures, mais estime qu'elle pourrait sous-traiter ces activités pour le même coût que Ryde. Les autres charges d'exploitation annuelles, dont le salaire du gestionnaire qui sera embauché pour diriger ce service, devraient totaliser 30 % des produits (nets des commissions versées aux chauffeurs) tirés d'EcoCab par ECI.

Si la demande des clients dépasse l'offre, ECI envisage de faire appel aux chauffeurs d'ECI et de Ruby pour compléter son bassin de chauffeurs.

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

**Programme de financement des voitures**

Pour attirer les chauffeurs qui souhaitent acheter une voiture électrique et effectuer des courses pour le service de covoiturage, Ethan propose qu'ECI offre un programme de financement à faible intérêt.

Les acheteurs pourront financer entièrement l'achat de leur voiture, sans mise de fonds ni vérification de crédit. ECI estime que ces conditions sont attrayantes. Les chauffeurs devront s'engager à transporter des clients sur une distance d'au moins 20 000 kilomètres par année pour le service de covoiturage.

ECI établira un partenariat avec SafeBank pour fournir ce financement, que les acheteurs recevront des deux sources suivantes :

- Prêt n° 1 : la moitié du prix d'achat sera financée par SafeBank au taux d'intérêt qu'elle applique habituellement à ses prêts auto; le remboursement de ce prêt s'échelonnera sur les années 1 à 5.
- Prêt n° 2 : la moitié du prix d'achat sera financée par ECI, à un taux d'intérêt de 0 %. Si un chauffeur ne respecte pas la condition des 20 000 kilomètres par année, le taux d'intérêt passera à 10 %. L'acheteur ne paiera que les intérêts durant les cinq premières années, puis remboursera le capital au moyen de versements annuels égaux, majorés de l'intérêt, au cours des années 6 à 10.

SafeBank prendra une hypothèque de premier rang, et ECI, une hypothèque de deuxième rang, sur la voiture. ECI croit qu'aucune autre garantie n'est nécessaire, car l'un ou l'autre des prêteurs peut prendre possession de la voiture en cas de défaut de paiement.

Pour fournir à ECI les fonds dont elle a besoin pour accorder le prêt n° 2 aux acheteurs, SafeBank lui a offert une facilité d'exploitation à un taux variable, soit le taux préférentiel majoré de 1 %, garantie par une hypothèque mobilière universelle sur les actifs d'ECI. Le taux préférentiel est actuellement de 3 %.

Compte tenu de la pénalité relative au taux d'intérêt, ECI croit que tous les chauffeurs respecteront le kilométrage minimal et qu'il n'y aura aucun défaut de paiement.

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

**Projections financières de Ruby**

|   | <b>Projections</b>  |             |             |             |             |
|---|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   | <b>Exercices clos le 31 décembre</b><br><i>(En milliers de dollars canadiens)</i> |             |             |             |             |
|   | <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| Redevances                              | 18 700 \$   | 19 900 \$   | 21 200 \$   | 22 600 \$   | 24 000 \$   |
|   |   |             |             |             |             |
| BAIIA                                   | 2 800 \$  | 3 280 \$    | 3 640 \$    | 4 050 \$    | 4 470 \$    |
|   |   |             |             |             |             |
| Amortissement                           |   |             |             |             |             |
| Bâtiment                                | 100 \$  | 100 \$      | 100 \$      | 100 \$      | 100 \$      |
| Autres immobilisations                  | 850 \$  | 850 \$      | 850 \$      | 850 \$      | 850 \$      |
|   |   |             |             |             |             |
| Paiements au titre de la dette (Note 1) |   |             |             |             |             |
| Intérêts                                | 55 \$   | 50 \$       | 44 \$       | 38 \$       | 33 \$       |
| Capital                                 | 125 \$  | 130 \$      | 136 \$      | 142 \$      | 147 \$      |

Note 1 On suppose que le titre d'emprunt convertible en cours, émis en faveur du Fonds d'avantages environnementaux, sera converti en actions ordinaires de Ruby à la fin de 2024.

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

**Ethan – Proposition d'investissement**

Ethan a proposé les deux options suivantes pour son investissement dans ECI (y compris sa participation dans Ruby) :

1. Actions privilégiées de catégorie A : Placement de 5 millions \$ dans des actions privilégiées de catégorie A; ou
2. Actions privilégiées de catégorie B : Placement de 5 millions \$ dans des actions privilégiées de catégorie B convertibles en actions ordinaires à la fin de 2024, à un prix de conversion correspondant à la juste valeur d'une action ordinaire à ce moment-là.

Les actions privilégiées de catégorie B ne portent aucun dividende.

Au moment de l'investissement d'Ethan, ECI créera un Conseil d'administration comptant au moins cinq membres. Ethan aura le droit de nommer 20 % des membres de ce Conseil d'administration. Après la conversion, Ethan pourra nommer un nombre d'administrateurs proportionnel à son pourcentage de participation dans ECI.

Jen croit qu'Ethan sera un excellent associé, mais tient à conserver le contrôle d'ECI. De plus, bien que Jen voie d'un bon œil les propositions d'Ethan, elle veut qu'ECI demeure fidèle à son objectif et croit que le modèle traditionnel du taxi est encore viable financièrement.

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

## **ANNEXE VII GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

### **Politique en matière de développement économique durable (la Politique)**

La Politique récemment adoptée comporte deux volets : des objectifs socioenvironnementaux à long terme pour la province; et un plan de soutien financier visant à aider les entreprises à faire la transition vers la durabilité économique pour que ces objectifs soient atteints.

La Politique établit les cibles suivantes, à atteindre d'ici 2030 :

- Réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre, principalement le dioxyde de carbone
- Réduction de 30 % de la distance parcourue en voiture à des fins personnelles
- Réduction de 40 % de la consommation d'essence
- Réduction de 50 % des ventes de voitures et de camions à essence
- Réduction de 50 % de la pauvreté

Pour favoriser l'atteinte de ces objectifs, le gouvernement offre du financement aux entreprises et aux organisations qui répondent aux critères suivants :

- Le financement doit servir à de nouveaux investissements dans des immobilisations qui contribuent à l'atteinte des cibles socioenvironnementales de la Politique.
- Les entreprises doivent être rentables ou être en voie de le devenir à court terme.
- Les entreprises doivent fournir à leurs employés des conditions de travail, des salaires, des avantages sociaux et un nombre de jours de vacances qui sont dans la médiane du secteur d'activité.
- Le particulier ou l'entité qui a le contrôle ultime des entreprises doit résider en Alberta.
- La priorité sera accordée aux organismes sans but lucratif, aux coopératives, aux entités détenues par leurs employés, et aux petites et moyennes entreprises.
- La priorité sera accordée aux secteurs d'activité fortement polluants.

Selon des statistiques récentes, le transport représente environ 30 % des émissions de gaz à effet de serre; approximativement 75 % de ces émissions sont attribuables au transport routier.

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

**Proposition de financement d'EEEEV**

EEEEV est la division capital-investissement de la Integrated Oil Corporation (Integrated), l'une des plus grandes sociétés pétrogazières d'Amérique du Nord. EEEV a proposé à Jen de fournir jusqu'à 10 millions \$ de financement à ECI.

La proposition inclut la création d'un nouveau Conseil d'administration d'ECI, doté des modalités de gouvernance suivantes :

- Tant qu'elle conservera une participation d'au moins 50 % dans ECI, Jen choisira le président à partir d'une liste de trois candidats soumise par EEEV.
- Compte non tenu du président, EEEV nommera un administrateur de moins qu'ECI.
- Un comité de direction relevant du Conseil d'administration sera établi. Il sera formé de trois membres : le président, un membre nommé par Jen et un autre nommé par EEEV.
- Les dépenses en immobilisations de plus de 20 000 \$ devront être approuvées par le comité de direction.
- Aucun dividende ne pourra être versé à moins que les bénéfices non répartis dépassent 2 millions \$ et qu'ECI n'ait aucun versement d'intérêts ni remboursement de capital en souffrance auprès d'EEEEV.
- Les droits des autres bailleurs de fonds d'ECI devront prendre rang après ceux d'EEEEV.

Le Conseil d'administration d'ECI est actuellement formé de Jen et de trois autres membres. EEEV suggère la candidature de trois autres personnes comme membres potentiels pour que la première des modalités de gouvernance ci-dessus soit respectée. Tous trois possèdent une vaste expérience des affaires et siègent déjà à plusieurs conseils d'administration : Chris, un ancien vice-président, Activités internationales à Integrated; Leslie, un géologue et ancien vice-président, Exploration à Integrated; et Adrian, un ingénieur chimiste et ancien président d'une grande société de pipeline. Au poste de président, EEEV propose trois candidats additionnels, qui sont tous membres du Conseil d'EEEEV.

## ANNEXE VII (suite)

### GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

#### Entretien des voitures

Bien que les voitures électriques soient censées nécessiter peu d'entretien, Jen a remarqué que les voitures d'ECl doivent être entretenues plus fréquemment qu'elle le pensait, souvent à cause d'accidents mineurs ou de l'usure précoce des freins.

De nombreux commentaires très négatifs ont été exprimés sur les médias sociaux au sujet de la tenue et du comportement des chauffeurs d'ECl. À l'inverse, les services de covoiturage comme Ryde reçoivent souvent des commentaires positifs sur la propreté des voitures et la ponctualité.

Les coûts d'entretien estimatifs globaux des voitures électriques sont les suivants :

|  |          |
|--|----------|
| Coûts fixes annuels                                  | 1 500 \$ |
| Coûts variables différentiels par kilomètre parcouru | 0,15 \$  |

Pour arriver à ces chiffres, on suppose que les voitures en fonction font généralement 30 courses par jour, d'une distance moyenne de huit kilomètres, et que chaque voiture parcourt environ 100 000 kilomètres par année.

Jen a reçu une proposition de Lassonde & Frères inc. (Lassonde), qui exploite des centres d'entretien et des ateliers de carrosserie à Calgary et à Edmonton. Lassonde offre un contrat de trois ans pour l'entretien des 150 voitures d'ECl. Pour la première année, le coût fixe du contrat sera équivalent aux coûts d'entretien actuels d'ECl, moins 5 %. Au cours de la deuxième et de la troisième année du contrat, ce coût fixe sera révisé en fonction des coûts réels de l'année précédente. Le montant révisé pourrait aussi bien être de 10 % supérieur que de 5 % inférieur à celui de l'année précédente.

Jen envisage également de faire effectuer tout l'entretien des voitures en interne, dans le bâtiment que Ruby possède à Calgary. Pour procurer suffisamment d'espace au centre d'entretien, il faudrait résilier le bail d'un des locataires actuels, moyennant des frais non récurrents de 20 000 \$. Le locataire paie un loyer annuel de 20 000 \$, et il reste six années au bail. Le bâtiment nécessiterait également des travaux d'agrandissement au coût de 3 millions \$, soit 400 000 \$ pour le terrain, 1 million \$ pour le bâtiment et 1,6 million \$ pour le matériel. La durée de vie utile du bâtiment serait de 20 ans et celle de l'équipement sera de 10 ans, périodes au terme desquelles la valeur de récupération de ces deux actifs sera négligeable. Les coûts estimatifs annuels s'établiront à 1,3 million \$ pour le salaire et les avantages sociaux des mécaniciens, à 250 000 \$ pour les impôts fonciers et autres coûts relatifs au bâtiment, et à 500 000 \$ pour les fournitures et les pièces. Le directeur des services administratifs d'ECl exercera les fonctions de directeur du centre d'entretien, et son salaire annuel actuel de 60 000 \$ sera majoré de 15 000 \$. On s'attend à ce que le directeur répartisse son temps de manière égale entre ses deux fonctions.



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

**Modalités d'emploi des chauffeurs d'ECI**

Les chauffeurs d'ECI reçoivent actuellement un salaire horaire et des avantages sociaux. L'équipe de conseils en ressources humaines de DPP suggère trois modèles de rémunération pour les chauffeurs d'ECI, qui pourraient être utilisés par la suite pour les chauffeurs de Ruby.

Option 1 : Conserver la structure de rémunération actuelle et établir un régime de participation aux bénéfices prévoyant le versement aux chauffeurs, proportionnellement à leur salaire annuel, de 10 % des bénéfices avant impôts.

Option 2 : Conserver la structure de rémunération actuelle et établir un régime d'incitation au rendement en vertu duquel les chauffeurs recevraient chaque semaine un montant équivalent à 2 % des revenus tirés de leurs courses tarifées.

Option 3 : Remplacer le salaire fixe des chauffeurs par une commission équivalente à 20 % des revenus tirés de leurs courses tarifées.

Jen a récemment lu un article au sujet de l'importance d'établir des relations à long terme avec des groupes de clients ciblés pour accroître la stabilité des revenus. Il y était mentionné qu'en raison de leurs besoins de transport récurrents, les hôtels, les hôpitaux, les cliniques, les transporteurs aériens et les sociétés multinationales représentent des sources possibles de revenu à long terme. Puisqu'ECI n'a aucune relation avec ce type d'organisations à l'heure actuelle, Jen veut s'assurer que les chauffeurs sont incités à en établir.

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

**Liaison à grande vitesse**

Selon les estimations, une liaison à grande vitesse pourrait recueillir près de 90 % des déplacements individuels entre Edmonton et Calgary. En effet, la plupart des déplacements entre ces deux villes sont effectués par des gens d'affaires ou des fonctionnaires qui font régulièrement l'aller-retour entre ces deux villes.

Un groupe d'investisseurs propose une liaison à grande vitesse entre les centres-villes d'Edmonton et de Calgary, où seront situés les terminaux. Le service a fait l'objet d'essais pilotes, et le passage à l'étape de l'expérimentation a été autorisé. La liaison fonctionnera avec des sources d'énergie écologiques. Le groupe a déjà investi 10 millions \$ dans le projet, qui nécessitera au total des investissements estimés à 200 millions \$. Le groupe offre à ECI un accès exclusif à ses deux terminaux en échange d'un investissement ponctuel de 1 million \$.

Trente taxis devraient être affectés à chaque terminal. Le groupe d'investisseurs s'intéresse à ECI, car il souhaite que l'expérience positive des voyageurs à bord de la liaison à grande vitesse se poursuive à leur arrivée à destination et que les deux modes de transport soient écologiques.

***RÔLE EN FISCALITÉ***  
***INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

**ANNEXE VII**  
**FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

**Renseignements fiscaux de Ruby**

Pour la période de 10 mois close le 31 octobre 2019

Le contrôleur a préparé la déclaration de revenus au 31 octobre 2019, soit la fin d'année réputée. Sauf l'utilisation de cette date comme fin d'année réputée, le contrôleur n'a tenu compte d'aucune autre incidence de l'acquisition de contrôle.

Au 31 octobre 2019, les soldes de la fraction non amortie du coût en capital (FNACC) se présentaient comme suit dans le projet de déclaration de revenus :

|                |              |
|----------------|--------------|
| Catégorie 1    | 1 500 000 \$ |
| Catégorie 8    | 50 000 \$    |
| Catégorie 14.1 | 1 500 \$     |
| Catégorie 50   | 75 000 \$    |

Le 31 octobre 2019, la JVM des meubles de bureau s'établissait à 25 000 \$, et le matériel informatique était évalué à 175 000 \$. La JVM du bâtiment était de 1 680 000 \$, et Ruby avait un portefeuille de placements dont le coût de base rajusté et la JVM étaient de 120 000 \$.

Autres renseignements figurant dans le projet de déclaration :

- Perte autre qu'en capital reportable prospectivement : 35 000 \$
- Impôt en main remboursable au titre de dividendes non déterminés (IMRTD non déterminés) : 34 000 \$
- Impôt en main remboursable au titre de dividendes déterminés (IMRTD déterminés) : 65 000 \$
- Compte de revenu à taux général (CRTG) : 2 millions \$
- Perte en capital déductible découlant de la vente de certains placements, le 15 octobre 2019 : 50 000 \$. Aucun gain en capital n'a été réalisé durant la période.

Au cours de la période de dix mois close le 31 octobre 2019, Ruby n'a déclaré aucun dividende.

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

**Renseignements fiscaux de Ruby (suite)**

Pour la période de deux mois close le 31 décembre 2019

En novembre et décembre, Ruby a fait les acquisitions et cessions d'immobilisations suivantes :

- Pour mieux harmoniser ses fonctions TI avec celles d'ECI, Ruby a investi 20 000 \$ dans un nouveau progiciel de gestion intégré (système ERP).
- Un nouvel ordinateur a été acheté pour le comptable, au coût de 2 500 \$. L'ancien ordinateur, dont le coût d'origine était de 1 000 \$, a été donné à un organisme caritatif, qui a remis à Ruby un reçu pour don de bienfaisance de 500 \$, soit la JVM de l'appareil.
- Ruby a vendu des vieux bureaux à leur JVM, soit 700 \$ en tout, à des chauffeurs désirant s'en servir pour leur usage personnel.

En novembre et en décembre, la partie louée du bâtiment a généré des revenus de location totaux de 30 000 \$. Le bâtiment, construit en 2011, est entièrement constitué de locaux commerciaux pour bureaux.

Les charges engagées par Ruby durant la période de deux mois terminée le 31 décembre 2019 sont notamment les suivantes :

- Amortissement comptable : 15 000 \$
- Frais de repas et de divertissements engagés pour fidéliser les chauffeurs après l'acquisition : 4 000 \$
- Droit d'adhésion à un club de golf : 3 000 \$
- Primes d'une assurance vie prise sur la tête de Jen en raison d'une exigence du prêteur hypothécaire : 100 \$ par mois
- Intérêts sur l'emprunt hypothécaire pour la période de deux mois : 11 000 \$
- Frais juridiques engagés pour le refinancement de l'emprunt hypothécaire : 5 000 \$

Ruby n'a enregistré aucune charge d'impôts pour la période de deux mois, mais le contrôleur a indiqué qu'il se chargerait des écritures; vous n'avez donc pas à vous en occuper.

Le dividende déclaré et versé le 31 décembre 2019 est un dividende déterminé. Ruby a aussi reçu un dividende déterminé de 6 000 \$, qui est inclus dans son bénéfice net.

## **ANNEXE VII (suite)**

### **FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

#### **Passage des chauffeurs de Ruby du statut de travailleur indépendant à celui d'employé**

Lorsque les chauffeurs de Ruby deviendront des employés, la plupart des coûts d'exploitation des taxis seront à la charge d'ECI. Les chauffeurs assumeront toutefois les dépenses suivantes :

- Lavage extérieur et intérieur des voitures
- Chemises au logo d'ECI devant être portées durant le travail
- Bouteilles d'eau et grignotines à offrir aux clients, une pratique maintenant répandue dans l'industrie

Les chauffeurs souhaitent savoir s'ils pourront déduire ces dépenses de leur revenu à des fins fiscales lorsqu'ils seront devenus des employés.

Les chauffeurs de Ruby conserveront leur voiture de taxi, un bien de la catégorie 16 assujetti à un taux de DPA de 40 %, comme véhicule personnel ou la vendront à un autre chauffeur de taxi. Quoi qu'il en soit, les chauffeurs conserveront leur taximètre électronique pour l'utiliser dans les voitures électriques d'ECI.

Leur statut de travailleur indépendant permettait avantageusement aux chauffeurs de demander un crédit de taxe sur les intrants (CTI) dans leur déclaration de TPS au titre de la TPS payée sur leurs dépenses d'entreprise. Ils espèrent pouvoir encore obtenir, une fois qu'ils seront devenus des employés, un CTI pour leurs dépenses d'emploi.

#### **Avantages sociaux des chauffeurs**

ECI envisage d'offrir les avantages sociaux suivants à ses chauffeurs et, si l'Étape 3 est mise en œuvre, aux chauffeurs de Ruby :

- ECI offrira une assurance maladie et une assurance dentaire privées, dont les primes seront réparties également entre ECI et ses chauffeurs.
- Le fournisseur de l'assurance maladie privée offre aussi un programme d'aide à la famille. Si les chauffeurs choisissent d'y adhérer, ils paieront 100 % des primes.
- ECI établira un régime d'assurance invalidité de longue durée. ECI en paiera les primes, mais Jen se demande s'il y aurait des avantages fiscaux si les chauffeurs choisissaient d'inclure ces primes dans leur revenu à titre d'avantage imposable.
- ECI paiera aux chauffeurs le coût complet du renouvellement du permis de conduire nécessaire pour le transport de passagers et des examens médicaux exigés, s'il y a lieu.
- ECI paiera les droits d'adhésion à un centre de conditionnement physique pour permettre aux chauffeurs de faire de l'exercice, particulièrement durant les hivers albertains.
- ECI envisage la création d'un régime d'options d'achat d'actions octroyant à chaque chauffeur l'option d'acheter 100 actions au prix de levée de 12,50 \$. La JVM des actions d'ECI s'établit actuellement à 5,00 \$, et on s'attend à ce qu'elle grimpe à 25,50 \$ dans l'avenir.

## JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – OCCASIONS D'ÉVALUATION COMMUNES ENVIROCAB INC. (ECI)

Quel que soit le rôle choisi, le candidat doit calculer le tarif le plus bas auquel ECI pourrait soumissionner pour desservir l'aéroport et évaluer si, sur le plan qualitatif, l'obtention du contrat de l'aéroport serait avantageuse pour ECI. Le candidat doit, en outre, analyser les questions comptables relatives au contrat de location et au titre d'emprunt convertible de l'Étape 3, à la possible dépréciation des permis de taxi et à l'acquisition récente de Ruby.

À : Jen Toy  
De : CPA  
Objet : Demandes d'ECI

### Occasion d'évaluation n° 1 (Commune)

Le candidat effectue une analyse quantitative de l'offre à présenter pour l'obtention du contrat de l'aéroport de Calgary.

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

| Compétence technique de la <b>Grille de compétences des CPA</b><br>(C'est la version 2019 de la Grille qui s'applique, exclusion faite des sections portant sur les compétences en analyse des données et systèmes d'information et des compétences relatives à la TPS/TVH.) |  | Modules communs |
|--|--|-----------------|
| 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

- 2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
- 2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
- 2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
- 2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
- 2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
- 2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
- 2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses
- 2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

**Offre à présenter pour l'obtention du contrat de l'aéroport – Analyse quantitative**

Jen a demandé de déterminer le tarif le plus bas auquel ECI pourrait soumissionner pour obtenir un droit d'accès exclusif à l'aéroport, à compter de l'an prochain. Il faut donc établir le tarif qui permettrait de couvrir les coûts différentiels associés au fait de desservir l'aéroport. On prévoit qu'ECI effectuerait environ le tiers des 3 000 courses de taxi quotidiennes, soit 1 000 courses par jour.

Bon nombre des coûts qu'ECI engage pour l'exploitation de ses voitures, comme les salaires, les assurances, l'immatriculation, la partie fixe des coûts d'entretien et l'amortissement, sont fixes et seraient engagés qu'ECI remporte le contrat de l'aéroport ou non. Par conséquent, seuls les coûts variables et le coût de renonciation sont pertinents aux fins de l'analyse.

|   | <b>Avec<br/>le contrat de<br/>l'aéroport</b> | <b>Sans<br/>le contrat de<br/>l'aéroport</b> |                                       |                 |
|---|--|--|---------------------------------------|-----------------|
| Coût de recharge  |  |  |                                       |                 |
| Nombre de courses   | 1 000  | 1 200  | (40 chauffeurs × 30 courses par jour) |                 |
| Kilométrage par course                                    | 20   | 8  |                                       |                 |
| Kilométrage total   | 20 000                                       | 9 600  |                                       |                 |
| Coût par km   | 0,02 \$                                      | 0,02 \$                                      |                                       |                 |
| Coût total  | 400 \$                                       | 192 \$                                       | Coût différentiel :                   | 208 \$          |
| Coûts d'entretien variables                               |  |  |                                       |                 |
| Kilométrage total   | 20 000                                       | 9 600  |                                       |                 |
| Coût par km   | 0,15 \$                                      | 0,15 \$                                      |                                       |                 |
| Coût total  | 3 000 \$                                     | 1 440 \$                                     | Coût différentiel :                   | 1 560 \$        |
| Coût de renonciation – revenus perdus                     |  |  |                                       |                 |
| Nombre de courses   |  | 1 200  |                                       |                 |
| Prix moyen d'une course                                   |  | 21 \$  |                                       |                 |
|   |  | 25 200 \$                                    |                                       | 25 200          |
| Coût différentiel total du contrat de l'aéroport pour ECI |  |  |                                       | 26 968 \$       |
| Nombre de courses   |  |  | ÷                                     | 1 000           |
| Coût différentiel par course                              |  |  |                                       | <u>26,97 \$</u> |

Le tarif le plus bas auquel ECI pourrait soumissionner est de 26,97 \$ par course.



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 minime** – 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 de l'offre à présenter pour l'obtention du contrat de l'aéroport.

**Compétent** – Le candidat effectue une analyse quantitative raisonnable de l'offre à présenter pour l'obtention du contrat de l'aéroport.

**Compétent avec distinction** – Le candidat effectue une analyse quantitative approfondie de l'offre à présenter pour l'obtention du contrat de l'aéroport.

#### Occasion d'évaluation n° 2 (Commune)

Le candidat réalise une analyse qualitative de l'appel d'offres de l'aéroport de Calgary.

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

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |  | Modules communs |
|---|--|-----------------|
| 3.5.2   | Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité             | A               |
| 2.2.1   | Déterminer si les décisions de la direction concordent avec la mission, la vision et les valeurs de l'entité | B               |

#### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte

2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse

2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir

2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies

2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques

2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

## **Appel d'offres de l'aéroport – Analyse qualitative**

La décision de soumissionner ou non pour desservir l'aéroport de Calgary doit s'appuyer non seulement sur une analyse financière, mais aussi sur une analyse qualitative exhaustive. Un certain nombre d'éléments doivent être pris en compte.

### Avantages

- Dans un contexte où les services de covoiturage livrent une concurrence féroce aux entreprises de taxi traditionnelles, le contrat de l'aéroport générerait un volume stable de courses additionnelles.
- Comme la structure de coûts d'ECI comporte des coûts fixes élevés, un volume stable de courses atténuerait le risque que le seuil de rentabilité ne soit pas atteint. Ainsi, le contrat de l'aéroport permettrait de réduire ce risque grâce au flux de rentrées garanti qu'il générerait.
- ECI attirerait une nouvelle clientèle, qu'il serait peut-être possible de fidéliser.
- Étant donné qu'ils recevront un salaire fixe, les chauffeurs pourraient préférer attendre les courses à l'aéroport plutôt que de rouler en ville à la recherche de clients. Cela aurait un effet positif sur leur moral.

### Inconvénients

- Si ECI fait partie des soumissionnaires retenus, le tarif établi demeurera fixe pendant trois ans, alors que les coûts sont susceptibles d'augmenter durant cette période, en raison de l'inflation.
- En affectant des voitures à l'aéroport, ECI réduirait son offre de services hors de la zone de l'aéroport de Calgary et laisserait le champ libre aux concurrents, susceptibles d'établir des relations à plus long terme avec d'autres clients, comme des hôtels, lesquels ont régulièrement besoin de services de transport pour leur clientèle de gens d'affaires.
- Si les services de covoiturage continuent de prendre de l'expansion et que les clients préfèrent utiliser ces services au lieu des taxis à l'aéroport, des voitures d'ECI pourraient demeurer stationnées à l'aéroport et ne générer aucun revenu.
- En étant en partie accaparée par l'aéroport, ECI réduirait sa présence en ville, ce qui l'empêcherait d'y construire son image de marque.
- Le nombre minimal de voitures devant être affectées à l'aéroport tous les jours de 6 h à minuit pourrait être un fardeau difficile à porter pour ECI, surtout si elle a besoin de voitures ailleurs en ville. Si ECI remporte le contrat de l'aéroport, il sera possible d'atténuer ce risque en recrutant d'autres chauffeurs et en accroissant le nombre de taxis disponibles pour les clients potentiels.
- Les chauffeurs affectés à l'aéroport pourraient être moins motivés, car ils seront susceptibles de passer plus de temps à attendre des courses (ce qui n'exige pas une grande attention de leur part); ils auront moins de courses par jour en moyenne (200 courses de moins pour 40 chauffeurs).

Autres éléments à prendre en considération

- L'établissement de la soumission, ainsi que l'évaluation de la rentabilité du projet, font appel à plusieurs hypothèses concernant le nombre de clients qui prendront un taxi à l'aéroport, les destinations des clients, le nombre de jours d'ouverture de l'aéroport, la disponibilité et la facilité d'utilisation des autres moyens de transport à l'aéroport et le coût de renonciation des chauffeurs affectés à l'aéroport (courses de taxi perdues). Étant donné la multitude de facteurs à prendre en compte pour établir le tarif à proposer, il serait fort possible qu'ECI propose un tarif trop bas (auquel cas l'obtention du contrat se solderait par une perte) ou trop élevé (auquel cas elle ne remporterait pas le contrat). Il faudrait si possible vérifier ces hypothèses avant de soumissionner.
- Le contrat de l'aéroport procurerait à ECI une source stable de revenus additionnels, puisqu'elle n'aurait pas à rivaliser avec la concurrence pour attirer des clients, comme elle doit le faire ailleurs en ville. Toutefois, on ignore si les revenus tirés du contrat de l'aéroport seraient supérieurs ou inférieurs aux revenus tirés des courses tarifées qu'ECI réaliserait autrement ailleurs en ville, surtout que le prix moyen d'une course dans les autres parties de la ville pourrait changer en trois ans.
- Le contrat forcerait ECI à appliquer un tarif correspondant à la moyenne des offres des trois soumissionnaires retenus. Il s'agit d'un risque considérable, car les offres des autres soumissionnaires pourraient être bien inférieures à celle d'ECI. ECI serait alors contrainte d'accepter un tarif plus bas que prévu, ce qui rendrait le contrat de l'aéroport financièrement désavantageux. On ignore si l'aéroport répartira les revenus entre les soumissionnaires retenus de manière que chaque entreprise reçoive le tarif qu'elle a proposé. Il faudra demander des explications à l'Autorité aéroportuaire.
- Le contrat forcerait ECI à se conformer à certaines mesures de performance établies par l'Autorité aéroportuaire, ce qui pourrait entraîner des coûts supplémentaires pour ECI et exercer une pression accrue sur ses ressources. Il faudra en tenir compte aux fins de la décision.

Dans l'ensemble, étant donné l'incertitude qui touche l'industrie du taxi et la rentabilité éventuelle du contrat de l'aéroport pour ECI, il ne vaut peut-être pas la peine de desservir l'aéroport selon les conditions actuelles du contrat. Toutefois, si ECI estime qu'il est approprié de tenter d'obtenir ce contrat compte tenu de la concurrence accrue des services de covoiturage, nous lui recommandons de proposer un tarif minimum de 26,97 \$. ECI doit s'assurer, avant d'accepter le contrat définitif, que la moyenne des trois soumissions retenues est égale ou supérieure au tarif auquel elle aura soumissionné.

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 tente de réaliser une analyse qualitative relative à l'appel d'offres de l'aéroport.

**Compétent** – Le candidat réalise une analyse qualitative raisonnable relative à l'appel d'offres de l'aéroport.

**Compétent avec distinction** – Le candidat réalise une analyse qualitative approfondie relative à l'appel d'offres de l'aéroport.

### Occasion d'évaluation n° 3 (Commune)

Le candidat analyse la dépréciation possible des permis de taxi d'ECI.

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

| Compétence technique de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |  | Modules communs |
|---|--|-----------------|
| 1.2.2   | Évaluer le traitement des opérations courantes | A               |

### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte*

*2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse*

*2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs*

*2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées*

*2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions*

Jen se demande si les permis d'ECI pourraient avoir subi une baisse de valeur. La valeur de marché des permis a diminué comparativement à son sommet de 100 000 \$, et les ventes de permis ont stagné récemment en raison de l'absence d'une réglementation gouvernementale pour encadrer les services de covoiturage. Par conséquent, les permis d'ECI doivent être soumis à un test de dépréciation. D'après le chapitre 3064 des NCECF, « Écarts d'acquisition et actifs corporels » :

*.64 Un actif incorporel amortissable doit être soumis à un test de dépréciation en conformité avec les dispositions du chapitre 3063, DÉPRÉCIATION D'ACTIFS À LONG TERME.*

Les permis sont des actifs incorporels qui sont amortis sur leur durée de vie utile de 30 ans. À ce titre, ils doivent être soumis à un test de dépréciation conformément au chapitre 3063 :

*Quand effectuer un test de recouvrabilité*

*.09 Un actif à long terme doit être soumis à un test de recouvrabilité lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que sa valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable.*

*.10 À titre d'exemples de tels événements ou changements de situation concernant un actif à long terme, il y a notamment les suivants :*

*a) une baisse significative de la valeur de marché de l'actif;*

Après avoir atteint 100 000 \$ plusieurs années auparavant, la valeur de marché des permis a baissé pour s'établir à 30 000 \$ au début de 2017. Les ventes ont stagné, vraisemblablement parce que les vendeurs et les acheteurs ne sont pas certains de la valeur future des permis, le gouvernement albertain n'ayant pas encore pris position sur les services de covoiturage.

*b) un changement défavorable important dans le degré ou le mode d'utilisation ou dans l'état de l'actif;*

*c) un changement défavorable important dans l'environnement juridique ou le contexte économique susceptible d'affecter la valeur de l'actif, y compris une action ou évaluation défavorable d'une autorité de réglementation;*

Le contexte économique a changé depuis l'arrivée des services de covoiturage. Le gouvernement albertain tolère leur présence, ce qui remet en question la pertinence des permis.

*d) une accumulation de coûts excédant de façon significative le montant initialement prévu pour l'acquisition ou la construction de l'actif;*

*e) une perte d'exploitation ou des flux de trésorerie négatifs pour la période considérée, combinés à des pertes d'exploitation ou des flux de trésorerie négatifs passés, ou des projections ou prévisions indiquant des pertes soutenues rattachées à l'utilisation de l'actif;*

ECl n'a enregistré que des pertes depuis sa création et prévoit subir des pertes jusqu'en 2022.

*f) le fait qu'on s'attende à ce qu'il soit plus probable qu'improbable que l'actif sera vendu ou autrement sorti bien avant la fin de sa durée de vie utile estimée antérieurement. (« Plus probable qu'improbable » s'entend d'un degré de probabilité supérieur à 50 %.)*

En conséquence, il faut soumettre les permis à un test de recouvrabilité. Selon le chapitre 3063 :

*Test de recouvrabilité par flux de trésorerie*

*.18 Les estimations des flux de trésorerie futurs utilisées pour tester la recouvrabilité d'un actif à long terme ne doivent porter que sur les flux de trésorerie futurs (entrées de fonds moins sorties de fonds connexes) directement rattachés à l'utilisation et à la sortie éventuelle de l'actif et attendus comme résultat direct de cette utilisation et de cette sortie éventuelle. Ces flux de trésorerie comprennent le principal des passifs englobés dans le groupe d'actifs, mais non les intérêts qui seront passés en charges lorsqu'ils seront engagés.*

|   | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Rentrées de fonds   | 11 900 000 \$ | 12 600 000 \$ | 13 400 000 \$ | 14 200 000 \$ | 15 000 000 \$ |
| Sorties de fonds directes                                       |               |               |               |               |               |
| Salaires des chauffeurs et frais de fonctionnement des voitures | 9 600 000     | 10 250 000    | 10 800 000    | 11 500 000    | 12 300 000    |
| Flux de trésorerie directs nets                                 | 2 300 000 \$  | 2 350 000 \$  | 2 600 000 \$  | 2 700 000 \$  | 2 700 000 \$  |
| Total des flux de trésorerie directs nets                       | 2 300 000 \$  | 4 650 000 \$  | 7 250 000 \$  | 9 950 000 \$  | 12 650 000 \$ |

Nous supposons que les flux de trésorerie rattachés à la sortie future des permis seront nuls, puisque ces derniers seront utilisés par ECI jusqu'à leur expiration.

La valeur comptable des permis s'établit actuellement à 4 050 000 \$. Étant donné que le total des flux de trésorerie directs nets non actualisés dépassera ce montant à la fin de 2021 (4 650 000 \$), la valeur comptable des permis semble être recouvrable.

Par conséquent, il n'est pas nécessaire de poursuivre le test de dépréciation pour vérifier si la valeur comptable des permis est supérieure à leur juste valeur.

Les manifestations de chauffeurs de taxi pourraient pousser le gouvernement de l'Alberta à finalement agir contre les chauffeurs offrant des services de covoiturage. Dans une telle éventualité, la valeur de marché des permis de taxi pourrait se remettre à augmenter, ce qui confirmerait l'hypothèse qu'ils n'ont pas subi de baisse de valeur. En revanche, si le gouvernement de l'Alberta décide d'abolir les permis, la valeur de ces derniers serait alors nulle, et les permis devraient être éliminés du bilan.

Puisque nous ne recommandons d'apporter aucun ajustement pour l'instant, il n'y aura aucun effet sur le ratio dettes/capitaux propres d'ECl (qu'il soit calculé à partir de ses états financiers non consolidés ou consolidés). Toutefois, toute baisse de valeur future aurait une incidence négative sur ce ratio, puisqu'elle réduirait le bénéfice et les capitaux propres.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 3 (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 la dépréciation possible des permis de taxi d'ECl.

**Compétent** – Le candidat présente une analyse raisonnable de la dépréciation possible des permis de taxi d'ECl.

**Compétent avec distinction** – Le candidat présente une analyse approfondie de la dépréciation possible des permis de taxi d'ECl.

#### Occasion d'évaluation n° 4 (Commune)

Le candidat analyse le traitement comptable de la participation d'ECl dans Ruby.

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

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |   | Modules communs |
|---|---|-----------------|
| 1.2.1   | Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées | A               |
| 1.2.3   | Évaluer le traitement des opérations non courantes                    | B               |

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte

2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse

2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs

2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées

2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables

2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles

2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

Le 1<sup>er</sup> novembre 2019, ECI a acheté toutes les actions ordinaires de Ruby, qui est devenue une filiale d'ECI. Le paragraphe .03 du chapitre 1591, « Filiales », définit une filiale de la manière suivante :

*.03 Les définitions qui suivent s'appliquent au présent chapitre :*

a) **Filiale** : entreprise contrôlée par une autre entreprise (la société mère) qui a le droit et la capacité de retirer des avantages économiques futurs des ressources de l'entreprise contrôlée et qui assume les risques qui s'y rattachent.

b) **Contrôle** : pouvoir de définir, de manière durable et sans le concours de tiers, les politiques stratégiques d'une entreprise en matière d'exploitation, d'investissement et de financement.

La participation d'ECI dans Ruby lui confère la totalité des droits de vote, ce qui est un indicateur clair de l'existence d'un contrôle et du fait que Ruby est une filiale d'ECI.

ECI a inscrit cette participation dans le bilan à sa valeur d'acquisition, soit 3,1 millions \$. Voici ce qu'indique le chapitre 1591 :

*.24 L'entreprise doit adopter l'une ou l'autre des méthodes comptables suivantes :*

a) *consolider ses filiales (voir le chapitre 1601, ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS);*

b) *comptabiliser les filiales qu'elle contrôle au moyen :*

*i) de la détention de droits de vote, de droits de vote potentiels ou d'une combinaison des deux, selon la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition (voir les paragraphes 1591.26A et .26B) ou la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation (voir le paragraphe 1591.27),*

Par conséquent, ECI a le choix de continuer de comptabiliser sa participation à la valeur d'acquisition ou de la comptabiliser à la valeur de consolidation, ou encore de consolider sa filiale. Puisqu'elle peut choisir l'une ou l'autre des trois méthodes, nous devons déterminer quelle



méthode a l'effet le plus favorable sur le ratio dettes/capitaux propres d'ECl. La BNP calcule ce ratio selon les états financiers non consolidés, mais Jen songe à demander à la banque d'utiliser plutôt les états financiers consolidés.

La méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition est employée dans les états financiers individuels et est sans incidence sur le ratio dettes/capitaux propres. En effet, l'écriture consiste à augmenter un actif de 3,1 millions \$ (la participation) et à diminuer un autre actif de 3,1 millions \$ (la trésorerie). Comme on le voit dans les états financiers de 2019, les dividendes reçus font augmenter la trésorerie (un actif) et les produits (et, par conséquent, les capitaux propres) pour l'exercice.

La méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation est employée dans les états financiers individuels et elle aurait un effet favorable sur le ratio dettes/capitaux propres. Après avoir passé la même écriture initiale que selon la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition, ECl comptabiliserait sa quote-part des résultats enregistrés par Ruby après l'acquisition, moins les dividendes reçus. Ainsi, le compte de participation augmenterait de 150 000 \$ (250 000 \$ - 100 000 \$) et un compte de produits (et, par conséquent, les capitaux propres) augmenterait de 250 000 \$, l'écart (soit le dividende de 100 000 \$ reçu) faisant augmenter la trésorerie. Il en découlerait une augmentation des capitaux propres de 150 000 \$ par rapport à leur solde de 2019 obtenu par l'application de la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition, en vertu de laquelle seul le dividende de 100 000 \$ a été inscrit dans les produits. Puisque la juste valeur de tous les actifs amortissables est égale à leur valeur comptable, il n'y aurait aucun ajustement à apporter au titre des écarts d'évaluation. S'il était établi que des actifs incorporels ont été acquis, la valeur de ceux-ci et la charge d'amortissement connexe donneraient lieu à un ajustement.

Si ECl opte pour la consolidation de sa filiale, elle devra établir des états financiers consolidés. Les actifs, les passifs et les résultats de Ruby seraient alors regroupés avec ceux d'ECl. Le bénéfice net de 250 000 \$ de Ruby ferait augmenter les capitaux propres consolidés, mais ces derniers diminueraient du fait de l'élimination, à la consolidation, du dividende versé à ECl. La consolidation de la filiale aurait la même incidence sur le bénéfice que sa comptabilisation à la valeur de consolidation : elle donnerait lieu à une augmentation nette de 150 000 \$ du solde des capitaux propres par rapport au solde calculé selon la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition. Bien que cela puisse, à première vue, sembler excellent pour le ratio dettes/capitaux propres, l'ajout de l'emprunt hypothécaire de 1 340 000 \$ au passif consolidé nuirait grandement à ce ratio. La présence d'un goodwill et d'autres actifs dans le bilan n'aurait aucun effet, car il s'agit de comptes d'actif, lesquels n'entrent pas dans le calcul du ratio dettes/capitaux propres.

En conclusion, nous recommandons à ECl de comptabiliser sa participation dans Ruby à la valeur de consolidation, car cette méthode permet de maximiser les capitaux propres sans faire augmenter le passif. Il ne serait pas judicieux que Jen convainque la banque d'accepter les états financiers consolidés d'ECl, puisque la méthode de la consolidation nuirait au ratio dettes/capitaux propres.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4 (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 de la participation dans Ruby.

**Compétent** – Le candidat présente une analyse raisonnable du traitement comptable de la participation dans Ruby.

**Compétent avec distinction** – Le candidat présente une analyse approfondie du traitement comptable de la participation dans Ruby et indique son incidence sur le ratio dettes/capitaux propres.

#### Occasion d'évaluation n° 5 (Commune)

Le candidat analyse le traitement comptable du contrat de location de voitures électriques.

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

| Compétence technique de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |  | Modules communs |
|---|--|-----------------|
| 1.2.2   | Évaluer le traitement des opérations courantes | A               |

#### **Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte*

*2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse*

*2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs*

*2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées*

*2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions*

Ruby envisage de louer 120 voitures électriques pendant sept ans. Pour déterminer s'il s'agit d'un contrat de location-exploitation ou d'un contrat de location-acquisition, il faut se reporter aux conditions énoncées au paragraphe .06 du chapitre 3065, « Contrats de location » :

*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.*

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.*

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.*

La condition a) n'est pas remplie puisqu'il n'y a pas transfert automatique de propriété au terme de la durée du contrat de location ni option d'achat à prix de faveur; l'entente stipule qu'à la fin du contrat de location, Ruby pourra acheter les voitures 5 000 \$ chacune, soit leur juste valeur de marché attendue.

Il n'est pas certain que la condition b) soit remplie. Le contrat de location a une durée de sept ans. Dans les états financiers d'ECl, on constate que la société amortit ses voitures électriques sur une période de 10 ans. Il est difficile de déterminer si les voitures que Ruby louera seront les mêmes que celles qu'ECl a achetées, mais on peut présumer que des voitures électriques utilisées aux mêmes fins par ces deux sociétés auront une durée de vie utile similaire.

La durée du contrat de location couvre 70 % de la durée de vie utile des voitures (7 années du contrat de location ÷ 10 ans de vie utile = 70 %), ce qui est inférieur au seuil de 75 % établi dans la norme citée ci-dessus. Toutefois, une durée de vie utile de 10 ans semble longue pour une voiture de taxi, utilisée plus intensivement qu'une voiture normale. Si on réduisait la durée de vie utile d'une année seulement (pour la ramener à neuf ans), la durée du contrat couvrirait 78 % de la durée de vie utile.

En ce qui concerne la condition c), le prix de marché des voitures est actuellement de 40 000 \$. La valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail, fondée sur un taux d'intérêt de 6 % (soit le taux d'intérêt marginal de Ruby, puisque le taux d'intérêt implicite du contrat de location est inconnu), se calcule comme suit :

$$\begin{aligned} N &= 7 \text{ ans} \times 12 \text{ mois} = 84 \text{ mois} \\ I &= 6 \% \div 12 \text{ mois} = 0,5 \% \\ \text{PMT} &= 500 \text{ \$/mois} \\ \text{PV} &= 34\,227 \$ \end{aligned}$$

La valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail représente 85,6 % de la juste valeur actuelle des voitures ( $34\,227 \$ \div 40\,000 \$ = 85,6 \%$ ), ce qui est inférieur au seuil de 90 % établi dans la norme citée ci-dessus. Par conséquent, la condition c) n'est pas remplie.

Selon les informations fournies et la durée de vie utile actuelle, il s'agirait d'un contrat de location-exploitation. Toutefois, nos hypothèses devraient être validées, car les conditions énoncées ci-dessus sont presque remplies. À la date d'entrée en vigueur du contrat, cette désignation aura un effet favorable sur le ratio dettes/capitaux propres de Ruby, car la valeur actualisée de l'obligation au titre du contrat de location ( $34\,227 \$ \times 120 = 4,1 \text{ millions } \$$ ) ne devra pas être inscrite au passif.

L'effet sera le même si la banque accepte d'utiliser les états financiers consolidés d'ECI pour le calcul du ratio dettes/capitaux propres.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5 (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 du contrat de location.

**Compétent** – Le candidat présente une analyse raisonnable du traitement comptable du contrat de location.

**Compétent avec distinction** – Le candidat présente une analyse approfondie du traitement comptable du contrat de location.

**Occasion d'évaluation n° 6 (Commune)**

Le candidat analyse le traitement comptable du titre d'emprunt convertible.

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

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |   | Modules communs |
|---|---|-----------------|
| 1.2.1   | Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées | A               |
| 1.2.3   | Évaluer le traitement des opérations non courantes                    | B               |

**Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes**

*2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte*

*2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse*

*2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs*

*2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées*

*2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables*

*2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles*

*2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions*

Ruby envisage de financer l'achat de 80 taxis-limousines électriques par l'émission d'un titre d'emprunt convertible en faveur du Fonds d'avantages environnementaux.

Puisque l'option de conversion de ce titre d'emprunt est l'équivalent économique d'un bon de souscription, qui serait classé comme instrument de capitaux propres s'il était émis séparément, ce titre contient à la fois une composante passif et une composante capitaux propres. Le chapitre 3856, « Instruments financiers », des NCECF définit un instrument de capitaux propres comme « tout contrat constatant un droit résiduel sur les actifs d'une entreprise après déduction de tous ses passifs ». Un bon de souscription n'impose pas l'obligation de remettre de la trésorerie ou un autre actif financier ni d'échanger des actifs financiers ou des passifs financiers dans des conditions défavorables. Comme l'option de conversion porte sur un nombre fixe d'actions de Ruby (1 million d'actions), elle ne peut pas être classée dans les passifs financiers, ce qui indique que l'option donne un droit sur l'actif net de l'entreprise.

Selon le chapitre 3856, il est possible d'exercer un choix pour la présentation de ce type de titre d'emprunt :

*.20 Sauf dans les cas prévus au paragraphe 3856.23, l'émetteur d'un instrument financier doit classer l'instrument (ou ses composantes) dans le passif ou les capitaux propres, selon la substance du contrat au moment de la comptabilisation initiale et*

*conformément aux définitions d'un passif financier et d'un instrument de capitaux propres. (Les paragraphes 3856.A22 à .A38 fournissent des précisions d'application sur le sujet.)*

*.21 L'émetteur d'un instrument financier qui contient à la fois une composante passif et une composante capitaux propres, y compris un bon de souscription ou une option émis avec un passif financier mais détachable de celui-ci, doit classer séparément les composantes de l'instrument selon le paragraphe 3856.20. (Les paragraphes 3856.A30 à .A38 fournissent des précisions d'application sur le sujet.)*

*.22 Les deux méthodes suivantes sont acceptables aux fins de l'évaluation initiale des composantes passif et capitaux propres distinctes d'un instrument émis dans une opération conclue dans des conditions de pleine concurrence visé par le paragraphe 3856.21 :*

*a) La composante capitaux propres est évaluée à zéro. La totalité du produit de l'émission est attribuée à la composante passif.*

*b) La valeur de la composante la plus facile à évaluer est déduite du produit total de l'émission. La différence donne la valeur de la composante restante.*

Par conséquent, Ruby pourrait évaluer la composante capitaux propres à 0 \$ et la composante passif à 4 millions \$ (80 × 50 000 \$). Sinon, elle pourrait également évaluer la composante passif à la valeur actualisée des sorties de trésorerie futures attendues, au moyen d'un taux d'actualisation équivalent au taux de rendement du marché pour un instrument d'emprunt similaire ne comportant pas d'option de conversion, et inscrire le montant résiduel dans les capitaux propres. La composante passif est la composante la plus facile à évaluer, étant donné que le taux d'intérêt du marché pour un instrument d'emprunt similaire non assorti d'une option de conversion est connu. Le fait que Ruby est une entreprise à capital fermé rend la composante capitaux propres difficile à évaluer.

La valeur de la composante passif serait calculée comme suit :

$$\begin{array}{rcl}
 N & = & 5 \\
 I & = & 6 \% \\
 PMT & = & 4\,000\,000 \$ \times 4 \% = 160\,000 \$ \\
 FV & = & 4\,000\,000 \$ \\
 PV & = & 3\,663\,011 \$
 \end{array}$$

La composante capitaux propres serait par conséquent évaluée à 336 989 \$ (4 millions \$ - 3 663 011 \$).

Bien que la méthode a) soit plus simple, la méthode b) est plus avantageuse pour ce qui est du ratio dettes/capitaux propres maximal à respecter, car elle fait moins augmenter le solde de la dette et elle fait augmenter le solde des capitaux propres. C'est pourquoi nous recommandons que Ruby utilise la méthode b).

L'effet sera le même si la banque accepte d'utiliser les états financiers consolidés d'ECI pour le calcul du ratio dettes/capitaux propres.

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 le traitement comptable du titre d'emprunt convertible.

**Compétent** – Le candidat présente une analyse raisonnable du traitement comptable du titre d'emprunt convertible.

**Compétent avec distinction** – Le candidat présente une analyse approfondie du traitement comptable du titre d'emprunt convertible.

## JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN CERTIFICATION ENVIROCAB INC. (ECI)

Dans le rôle en Certification, le candidat doit analyser le traitement comptable approprié à appliquer aux options sur actions et aux droits à la plus-value d'actions qu'ECI a attribués à ses chauffeurs et formuler une recommandation étayée quant à l'instrument financier à attribuer. Il doit commenter les déficiences relevées dans les travaux de planification de l'audit réalisés par François, et passer en revue les procédures que celui-ci a mises en œuvre à l'égard des créances et des immobilisations corporelles. Il doit, en outre, recommander des procédures d'audit pour les questions d'information financière que Jason a demandé à CPA de traiter et analyser les déficiences du contrôle interne relatif aux produits de redevance. Enfin, le candidat doit décrire les procédures qu'un auditeur externe mettrait en œuvre à l'égard du contrat de l'aéroport de Calgary, advenant qu'ECI soit l'un des soumissionnaires retenus, et déterminer si un auditeur externe pourrait utiliser les travaux de l'équipe de CQ.

**Pour les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 1 à 6, communes à tous les rôles, consulter le *Guide de correction – Occasions d'évaluation communes*.**

À : Jen Toy  
De : CPA  
Objet : Demandes d'ECI

### Occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 7

Le candidat analyse le traitement comptable approprié à appliquer aux options sur actions et aux droits à la plus-value d'actions qu'ECI a attribués à ses chauffeurs et fait une recommandation quant à l'instrument financier à attribuer à ces derniers à l'avenir.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

| <b>Compétences techniques de la Grille de compétences des CPA</b><br><i>(C'est la version 2019 de la Grille qui s'applique, exclusion faite des sections portant sur les compétences en analyse des données et systèmes d'information et des compétences relatives à la TPS/TVH.)</i> |   | <b>Modules communs</b> | <b>O3 CERT</b> |
|---|---|------------------------|----------------|
| 1.2.3   | Évaluer le traitement des opérations non courantes            | B                      | A              |
| 1.2.4   | Analyser le traitement des événements ou opérations complexes | C                      | B              |



**Compétences habilitantes de la Grille de compétences des CPA**

- 2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
- 2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
- 2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
- 2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
- 2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
- 2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles
- 2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

**Options sur actions**

Pour comptabiliser les options sur actions qu'ECI a attribuées à ses chauffeurs, il faut se reporter aux indications du chapitre 3870 des NCECF, « Rémunérations et autres paiements à base d'actions » :

*.24 Les instruments de capitaux propres attribués à des salariés et le coût des services rendus en contrepartie doivent être évalués et constatés sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres.*

*.30 L'objectif du processus d'évaluation est d'estimer la juste valeur, en fonction du prix de l'action à la date d'attribution, des options sur actions ou autres instruments de capitaux propres auxquels les salariés ont droit lorsqu'ils ont rendu les services exigés et satisfait aux autres conditions à remplir, le cas échéant, pour gagner le droit de bénéficier de ces instruments (par exemple, le droit d'exercer des options sur actions ou de vendre des actions).*

*.34 La juste valeur d'une option estimée à la date d'attribution n'est pas ajustée par la suite en fonction des variations du cours de l'action sous-jacente ou de sa volatilité, de la durée de l'option, des dividendes sur l'action ou du taux d'intérêt sans risque.*

Le 2 janvier 2019, 90 chauffeurs d'ECI (60 % de 150) se sont vu attribuer chacun 1 000 options sur actions, à une juste valeur de 0,35 \$ l'option, leur donnant le droit d'acheter une action ordinaire d'ECI par option. Par conséquent, à cette date, l'opération devait être initialement évaluée à 31 500 \$ (90 chauffeurs × 1 000 options × 0,35 \$ l'option).

De plus, le paragraphe .48 exige ce qui suit : « *Le coût de rémunération associé à l'attribution de rémunérations à base d'actions à des salariés doit être constaté à titre de charge sur la période au cours de laquelle les services correspondants sont rendus si l'attribution se rapporte à des services futurs.* » En l'absence d'informations indiquant que la charge de rémunération pourrait être réduite au titre d'options pour lesquelles l'acquisition des droits n'est pas prévue, la rémunération de 31 500 \$ sera passée en charges à raison de 6 300 \$ par année (31 500 \$ ÷ 5 ans), à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2019, soit une fois écoulée la première année du délai d'acquisition des droits.

Avant de confirmer le montant à inscrire, il faut toutefois examiner le paragraphe .46 :

*L'entreprise peut choisir, à la date d'attribution, de comptabiliser le coût de rémunération sur la base de l'estimation la plus probable du nombre d'options ou autres instruments de capitaux propres pour lesquels il est prévu que les droits deviendront acquis et de réviser cette estimation si des informations ultérieures indiquent qu'il est probable que les extinctions réelles différeront de l'estimation initiale. Ou encore, l'entreprise peut commencer à comptabiliser le coût de rémunération comme s'il était prévu que les droits à tous les instruments attribués qui ne sont subordonnés qu'à une condition de service deviendront acquis. L'effet des extinctions réelles serait ensuite constaté à mesure que celles-ci se produisent.*

En l'occurrence, Jen estime à 80 % seulement le pourcentage d'options pour lesquelles les droits deviendront acquis, puisqu'elle s'attend à ce que 20 % des chauffeurs quittent leur emploi avant la date d'acquisition de leurs droits. Par conséquent, ECI peut choisir de tenir compte de cette estimation dans le calcul de la charge de 2019, ce qui aurait pour effet de réduire le montant à passer en charges et à créditer au surplus d'apport (5 040 \$ au lieu de 6 300 \$). ECI peut également choisir de comptabiliser la totalité du montant de 6 300 \$ en 2019, et de constater les droits non acquis au fur et à mesure de leur extinction au cours des exercices subséquents, en réduisant la charge de rémunération et le compte de capitaux propres.

Les variations ultérieures de la juste valeur des options ou des actions n'ont aucune incidence sur les états financiers.

Puisque les options sont des instruments de capitaux propres, et ne représentent aucunement pour ECI une obligation de remettre de la trésorerie (ou un autre actif financier), il n'y a aucun passif à comptabiliser. Le crédit doit être porté au surplus d'apport, un compte de capitaux propres du bilan. Étant donné que la hausse de la charge de rémunération, qui fera diminuer les capitaux propres, aura pour contrepartie un crédit au surplus d'apport, qui fera augmenter du même montant les capitaux propres, il n'y aura aucune incidence sur le ratio dettes/capitaux propres. Lorsque des chauffeurs exerceront leurs options, si c'est le cas, le montant crédité en surplus d'apport sera reclassé dans le capital-actions.

### **Droits à la plus-value d'actions**

Les paragraphes ci-dessous du chapitre 3870 s'appliquent aux droits à la plus-value d'actions attribués aux chauffeurs :

*.37 Dans le cas d'attributions (y compris de modifications d'attributions) qui prévoient un règlement en espèces ou autres actifs, y compris des droits à la plus-value d'actions, l'entreprise doit évaluer le coût de rémunération comme l'excédent de la cote des actions visées par l'attribution sur le prix d'exercice ou la valeur fixés, par référence à un cours ou autrement, sous réserve des plafonds de plus-value que peut prévoir le plan. Les variations, hausses ou baisses, de la cote des actions entre la date d'attribution et la date d'évaluation entraînent une variation de l'évaluation de la rémunération associée aux droits ou à l'attribution. Le coût de rémunération comptabilisé au cours de la période de service ne doit pas être ajusté lorsque ce coût devient*

*inférieur à zéro. Les ajustements correspondants doivent être apportés au coût de rémunération de la période au cours de laquelle les variations de la valeur de marché se produisent.*

*La rémunération comptabilisée pour un droit faisant l'objet d'extinction ou d'annulation doit être ajustée par la diminution du coût de rémunération dans la période au cours de laquelle survient l'extinction ou l'annulation.*

*.38 Une attribution de droits à la plus-value d'actions qui prévoit un règlement en espèces est un passif indexé et la date d'évaluation est la date de règlement (d'exercice) parce que cela est conforme à la façon de comptabiliser des passifs similaires.*

Pour les 60 chauffeurs (40 % de 150) qui ont choisi les droits à la plus-value d'actions, la comptabilisation de la charge de rémunération et du passif correspondant se fondera sur les deux facteurs suivants :

- l'écart entre la juste valeur estimative des actions et la valeur de référence de 1 \$ l'action;
- le délai d'acquisition des droits.

Lorsque les droits ont été attribués, le 2 janvier 2019, la valeur estimative des actions d'ECI était de 1 \$ l'action, ce qui correspond à la valeur de référence. De plus, aucun droit n'a encore été acquis. Par conséquent, il n'y a aucune charge à inscrire à la date d'attribution des droits. La variation de la valeur des actions d'ECI au cours de 2019 doit, quant à elle, être prise en compte dans l'évaluation de la charge et du passif à comptabiliser dans les états financiers de 2019 d'ECI. Puisque la valeur des actions à la clôture de l'exercice était estimée à 1,50 \$, les 60 000 droits (60 chauffeurs × 1 000 droits chacun) valent maintenant 0,50 \$ chacun, soit 30 000 \$ au total. Un cinquième du délai d'acquisition des droits s'étant écoulé à la fin de 2019, la charge est de 6 000 \$ pour l'exercice (20 % × 30 000 \$). De la même façon que pour les options sur actions, ECI peut choisir de réduire cette charge en prenant en compte l'extinction prévue de 20 % des droits, selon l'estimation du contrôleur. Si ECI choisit de prendre immédiatement en compte cette estimation, le montant de la charge et du passif à comptabiliser sera de 4 800 \$ seulement (80 % × 6 000 \$). C'est le choix que nous recommandons, car son effet sur le ratio dettes/capitaux propres est moins défavorable.

À chaque date de clôture, le passif doit être réévalué à la valeur intrinsèque des droits, et le montant de la réévaluation doit être répercuté dans la charge de rémunération. Pour chacun des quatre exercices suivants (de 2020 à 2023), le montant cumulé doit être comptabilisé en charges et ajouté au passif. Ce montant est calculé comme suit : nombre d'exercices écoulés depuis la date d'attribution ÷ 5 ans × valeur des droits à la fin de l'exercice – montants déjà comptabilisés durant les périodes précédentes.

Comme on a pu le constater, les droits à la plus-value d'actions ont un effet défavorable sur le ratio dettes/capitaux propres, ce qui n'est pas le cas des options sur actions. De plus, ces droits rendent le bénéfice net plus imprévisible, car le montant à comptabiliser est fonction de la valeur des actions de l'entreprise, qui est susceptible de fluctuer. C'est pourquoi nous recommandons à ECI d'attribuer à l'avenir aux chauffeurs des options sur actions au lieu des droits à la plus-value d'actions. Compte tenu du pourcentage plus élevé de chauffeurs qui choisissent les options sur actions, il semble aussi que c'est l'instrument qu'ils préfèrent.

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'analyser le traitement comptable des options sur actions et des droits à la plus-value d'actions.

**Compétent** – Le candidat analyse le traitement comptable des options sur actions ou des droits à la plus-value d'actions, et formule une conclusion étayée.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse le traitement comptable des options sur actions et des droits à la plus-value d'actions, et fait une recommandation quant à l'instrument financier à attribuer à l'avenir.

#### Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat commente les travaux de planification de l'audit réalisés par François.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |   | Modules communs | O3 CERT |
|---|---|-----------------|---------|
| 4.3.4   | Évaluer le seuil de signification pour le projet ou la mission de certification   | B               | A       |
| 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       |
| 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       |

**Compétences habilitantes de la Grille de compétences des CPA**

2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte

2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse

2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée

2.1.2.4 Obtenir de l'information pertinente supplémentaire, au besoin, aux fins de l'examen des constatations inattendues ou contradictoires

2.1.4.3 Envisager diverses interprétations de l'information quantitative et qualitative

2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles

2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

2.1.5.2 Déterminer si l'information recueillie et le travail effectué sont suffisants pour étayer les conclusions

**Risque au niveau des états financiers**

Dans son évaluation du risque au niveau des états financiers, François a tenu compte à juste titre de l'expérience des affaires de Jen, de la nature de l'industrie du taxi et de la complexité du traitement comptable de l'acquisition de Ruby. Toutefois, plusieurs facteurs de risque importants n'ont pas été pris en considération, notamment les suivants :

- Même si l'industrie du taxi se caractérise par sa simplicité, ECI a un modèle d'affaires différent, fondé sur son souci de l'environnement et le statut d'employé de ses chauffeurs. Ces facteurs, conjugués à la concurrence accrue des applications de covoiturage, font qu'ECI n'est toujours pas rentable. Par conséquent, ECI pourrait être portée à choisir le traitement comptable qui lui est le plus favorable, afin d'attirer de nouveaux investissements.
- La BPN exige qu'ECI respecte un ratio dettes/capitaux propres, ce qui pourrait inciter ECI à choisir des traitements comptables inappropriés, surtout que le non-respect de la clause restrictive pourrait pousser la banque à exiger le remboursement immédiat du prêt. Bien que Jen et les anges investisseurs soient prêts à injecter des fonds supplémentaires dans ECI au besoin, il est probable qu'ils préféreraient éviter d'y être forcés.
- C'est la première fois que les états financiers annuels d'ECI feront l'objet d'un audit. Vu que les états financiers des exercices passés n'ont pas été audités, il est possible qu'ECI ait choisi des méthodes comptables inappropriées ou ait appliqué incorrectement certaines méthodes comptables, ce qui pourrait avoir causé des erreurs dans les états financiers. Il y a également un risque accru que les soldes d'ouverture contiennent des erreurs.
- Des erreurs comptables ont été décelées dans les états financiers (p. ex., traitement comptable des options sur actions et des droits à la plus-value d'actions). Le risque que d'autres erreurs dans les états financiers n'aient pas été détectées s'en trouve accru.
- François n'a pas pris en compte certaines opérations complexes. Par exemple, les permis de taxi doivent être soumis à un test de dépréciation au cours de l'exercice. Puisqu'il est possible que le personnel comptable ne sache pas comment comptabiliser ces opérations, le risque s'en trouve accru.

Par conséquent, le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers devrait être considéré comme élevé, et non comme modéré.

## Seuil de signification

François a associé à tort le seuil de signification à l'évaluation du risque d'anomalies significatives. La NCA 320, *Caractère significatif dans la planification et la réalisation d'un audit* exige plutôt que la détermination du seuil de signification soit fondée sur les besoins des utilisateurs des états financiers. Jen utilisera les états financiers pour évaluer la performance d'ECl et décider du moment opportun pour entreprendre l'Étape 3; par conséquent, elle s'intéressera principalement au résultat net d'ECl. La BPN utilisera elle aussi les états financiers, afin d'évaluer la capacité d'ECl à rembourser son emprunt et le respect du ratio dettes/capitaux propres imposé. C'est pourquoi elle s'intéressera au résultat net d'ECl ainsi qu'à sa dette et à ses capitaux propres. Pour leur part, les anges investisseurs passifs utiliseront les états financiers pour évaluer la performance d'ECl ainsi que le rendement du capital investi, et voudront donc connaître le résultat net. Enfin, les chauffeurs d'ECl se serviront probablement des états financiers pour évaluer la valeur de leur régime de rémunération à base d'actions; ils s'intéresseront au résultat net d'ECl, principal déterminant de la valeur de ses actions.

Étant donné les besoins des utilisateurs, l'élément de référence que François a choisi (le résultat avant impôts) pour calculer le seuil de signification aurait été approprié si ECl n'avait pas enregistré une perte avant impôts pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. Il faut donc choisir un autre élément de référence. Je recommande d'utiliser les produits comme élément de référence aux fins du calcul du seuil de signification, étant donné que ceux-ci sont un bon indicateur de la performance financière d'une entreprise.

Pour 2019, les produits tirés des courses tarifées s'établissent à 11 250 000 \$. Aucun problème d'information financière nécessitant un ajustement des produits n'a été relevé. En général, pour calculer le seuil de signification à partir des produits, on se fonde sur un pourcentage allant de 0,5 % à 2 %. Compte tenu de la sensibilité des utilisateurs aux erreurs, je recommande d'utiliser 0,5 %, ce qui donne un seuil de signification de 56 250 \$ ( $11\,250\,000 \$ \times 0,005$ ), arrondi à 56 000 \$.

En plus du seuil de signification, la NCA 320 exige que l'auditeur externe calcule le seuil de signification pour les travaux, que François n'a pas calculé. Il s'agit d'un montant inférieur au seuil de signification, qui est établi par l'auditeur afin de réduire la probabilité que le total des anomalies non corrigées et non détectées dans une certaine catégorie d'opérations, un certain solde de compte ou une certaine information à fournir excède le seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble. La détermination du seuil de signification pour les travaux exige l'exercice du jugement professionnel, mais le *Guide des missions professionnelles* indique qu'une fourchette de 60 % à 85 % du seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble est appropriée. Par conséquent, compte tenu du risque au niveau des états financiers considéré comme élevé, il est probable que l'auditeur externe choisisse un seuil de signification pour les travaux équivalant à 60 % du seuil de signification révisé calculé précédemment, ou 33 600 \$.

## Stratégie d'audit

Le fait qu'il s'agisse du premier audit externe des états financiers d'ECI n'est pas suffisant pour justifier l'adoption d'une stratégie de corroboration. Le choix de la stratégie d'audit devrait plutôt être fonction de l'évaluation des contrôles internes d'ECI. L'équipe de CQ a audité les contrôles internes visant à atténuer les risques importants auxquels ECI est exposée et n'a relevé aucune déficience. Il semble donc que les contrôles d'ECI sont adéquats et que l'adoption d'une stratégie d'audit mixte serait plus appropriée.

Par ailleurs, les auditeurs devront effectuer des travaux à l'égard des soldes d'ouverture. Comme ECI n'a pas de stocks – poste pour lequel la vérification du solde d'ouverture est généralement ardue –, les auditeurs devraient être en mesure d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour tous les comptes de bilan d'ECI. Ainsi, le solde de trésorerie pourra facilement être validé par une confirmation bancaire et celui des immobilisations corporelles, être vérifié au moyen d'un dénombrement et de procédures de reconstitution. Toutefois, si, pour une raison ou une autre, l'auditeur ne réussit pas à obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour certains soldes d'ouverture, il pourrait exprimer une opinion modifiée à la suite de ce premier audit.

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 analyse certaines des déficiences des travaux de planification de l'audit réalisés par François.

**Compétent** – Le candidat analyse plusieurs des déficiences des travaux de planification de l'audit réalisés par François.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse la plupart des déficiences des travaux de planification de l'audit réalisés par François.

**Occasion d'évaluation n° 9**

Le candidat recommande des procédures d'audit pour les questions d'information financière relatives à ECI et à Ruby que Jason a relevées.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

| Compétence technique de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |  | 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       |

**Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA***

*2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte*

*2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse*

*2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée*

*2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir*

*2.1.2.4 Obtenir de l'information pertinente supplémentaire, au besoin, aux fins de l'examen des constatations inattendues ou contradictoires*

*2.1.5.2 Déterminer si l'information recueillie et le travail effectué sont suffisants pour étayer les conclusions*

**Procédures d'audit relatives aux questions d'information financière soulevées**

L'équipe de CQ doit envisager de mettre en œuvre les procédures d'audit suivantes relativement aux questions soulevées.

Permis de taxi

- Consulter les articles des médias, les lois et les politiques administratives concernant les services de covoiturage en Alberta, pour évaluer l'incidence potentielle de ces services sur la juste valeur des permis de taxi dans la province. S'entretenir avec l'association de l'industrie du taxi au sujet de cette incidence.
- Évaluer les projections des flux de trésorerie futurs nets non actualisés que généreront les permis de taxi établies par la direction en les comparant aux flux de trésorerie nets historiques d'ECI; s'entretenir avec la direction des changements qu'elle entrevoit dans les activités d'ECI durant la période de projection; et évaluer, à partir des prévisions de l'association de l'industrie du taxi, le caractère raisonnable des hypothèses sous-tendant les projections.
- Comparer de nouveau la valeur comptable des permis aux flux de trésorerie nets non actualisés totaux qu'ils généreront.



### Participation dans Ruby

- Passer en revue l'entente sur l'achat de 100 % des actions avec droit de vote de Ruby, y compris le prix d'acquisition, pour obtenir une compréhension de l'opération, confirmer l'existence de la participation et vérifier que celle-ci a été évaluée correctement à la date d'acquisition.
- Passer en revue le rapport d'évaluateur portant sur cette acquisition qu'ECl a obtenu, pour confirmer que la juste valeur de chacun des éléments d'actif acquis est égale à sa valeur comptable, à l'exception du terrain. Évaluer les hypothèses utilisées (p. ex., taux d'actualisation) en les comparant aux informations du marché, si elles existent. Évaluer également les titres de compétence de l'évaluateur indépendant, notamment ses titres professionnels.
- Étant donné la recommandation de comptabiliser la participation dans Ruby à la valeur de consolidation, obtenir l'état des résultats de Ruby couvrant la période allant du 1<sup>er</sup> novembre au 31 décembre 2019 pour vérifier le montant de 250 000 \$ ajouté au compte de participation et le montant de 250 000 \$ comptabilisé dans les revenus de placement.
- Consulter les procès-verbaux, s'ils existent, pour vérifier qu'un dividende de 100 000 \$ a bien été déclaré.

### Contrat de location

- Passer en revue le contrat de location afin de bien en comprendre les conditions. Il faudra vérifier en particulier si Ruby n'est bel et bien pas propriétaire des voitures.
- Vérifier si le prix de 5 000 \$ auquel Ruby pourra acheter les voitures louées à la fin du contrat de location correspond à la juste valeur en le comparant au prix de revente de vendeurs aux enchères, de sites Web et de vendeurs de voitures électriques usagées.
- Obtenir, auprès de vendeurs de voitures usagées et d'associations de l'industrie du taxi par exemple, des statistiques sur la durée de vie utile des taxis pour évaluer le caractère raisonnable de la durée de 10 ans que Ruby utilise. L'équipe pourra ainsi s'assurer de l'exhaustivité des passifs de Ruby. En effet, une durée de vie utile plus courte pourrait signifier que la condition concernant la proportion de la durée de vie utile du bien couverte par la durée du contrat de location est remplie, auquel cas le contrat constituerait un contrat de location-acquisition.
- Évaluer le caractère raisonnable du taux d'intérêt utilisé pour calculer la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail en le comparant aux taux d'intérêt pratiqués par les banques pour les prêts automobiles, si le taux d'intérêt marginal a été utilisé, ou au taux d'intérêt implicite du bail, si ce taux est connu.
- Recalculer la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail et la comparer à la juste valeur des voitures louées, afin d'évaluer si la condition pertinente est remplie. On s'assurera ainsi que le contrat est bien un contrat de location-exploitation, qu'il n'y a aucune obligation locative à comptabiliser et que les passifs d'ECl sont exhaustifs.

### Titre d'emprunt convertible

- Passer en revue les documents relatifs au titre d'emprunt convertible afin de bien comprendre les modalités de celui-ci. Plus particulièrement, il faut déterminer s'il y a bien une clause de conversion.
- Puisqu'il a été recommandé de classer séparément la composante passif et la composante capitaux propres du titre d'emprunt, évaluer le caractère raisonnable du taux d'intérêt en le comparant au taux de titres d'emprunt assortis de conditions similaires, mais sans option de conversion.
- Recalculer la valeur actualisée des sorties de trésorerie futures associées à l'instrument pour déterminer l'exhaustivité, l'exactitude et le classement du montant attribué à la composante passif. De même, recalculer la différence, attribuée à la composante capitaux propres.

### Plans de rémunération à base d'actions

- Passer en revue les documents relatifs aux options sur actions et aux droits à la plus-value d'actions attribués aux chauffeurs d'ECI, notamment les procès-verbaux des réunions où les plans de rémunération ont été approuvés, s'ils existent, pour acquérir une compréhension des conditions (prix de levée des options sur actions, valeur de référence des droits à la plus-value d'actions, etc.) et vérifier que les instruments ont été correctement comptabilisés.
- Vérifier la concordance entre le cours de l'action à la date d'attribution et le montant figurant dans les documents justificatifs, comme un rapport d'évaluation de l'entreprise, car ce cours est une information essentielle pour l'évaluation des options sur actions et des droits à la plus-value d'actions. Dans le cas des droits à la plus-value d'actions, vérifier également le cours de l'action à la fin de l'exercice.
- En ce qui concerne les options sur actions, évaluer le caractère raisonnable des autres données utilisées dans les calculs effectués selon le modèle de Black et Sholes (prix de levée des options, durée jusqu'à l'échéance, taux sans risque et volatilité), notamment :
  - vérifier la concordance du prix de levée et de la durée jusqu'à l'échéance avec les informations consignées dans les procès-verbaux, s'ils existent;
  - vérifier la concordance du taux sans risque avec le taux des bons du Trésor du gouvernement du Canada;
  - consulter un rapport d'évaluateur pour vérifier la volatilité. S'il n'existe pas de tel rapport, les auditeurs peuvent retenir les services d'un expert externe pour évaluer la volatilité, car cette donnée est difficile à évaluer dans le cas d'une entreprise à capital fermé.
  - recalculer la juste valeur des options à la date d'attribution pour vérifier l'exactitude de la charge de rémunération totale à comptabiliser durant les cinq années du délai d'acquisition des droits.
- Obtenir les dossiers des ressources humaines pour vérifier le nombre de chauffeurs employés par ECI à la date d'attribution. S'il est décidé de réduire la charge de rémunération pour tenir compte des options sur actions et des droits à la plus-value d'actions pour lesquels l'acquisition des droits n'est pas prévue, passer en revue les taux de rotation historiques des chauffeurs afin de vérifier l'exhaustivité et l'exactitude de la charge de rémunération à comptabiliser.

- Recalculer la charge de rémunération à comptabiliser pour l'exercice clos le 31 décembre 2019 pour vérifier son exactitude.

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 analyse certaines procédures d'audit que l'équipe de CQ peut mettre en œuvre à l'égard des questions d'information financière concernant ECI et Ruby.

**Compétent** – Le candidat analyse plusieurs procédures d'audit que l'équipe de CQ peut mettre en œuvre à l'égard des questions d'information financière concernant ECI et Ruby.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse un bon nombre de procédures d'audit que l'équipe de CQ peut mettre en œuvre à l'égard des questions d'information financière concernant ECI et Ruby.

#### Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat commente les travaux d'audit que François a réalisés à l'égard des créances et des immobilisations corporelles.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |  | 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       |

**Compétences habilitantes de la Grille de compétences des CPA**

2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte

2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse

2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée

2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir

2.1.2.3 Vérifier, corroborer ou tester l'information et évaluer la qualité des sources, au besoin, pour atteindre l'objectif de l'analyse

2.1.2.4 Obtenir de l'information pertinente supplémentaire, au besoin, aux fins de l'examen des constatations inattendues ou contradictoires

2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies

2.1.3.7 Évaluer si les données sont assez complètes, valides et fiables pour les besoins de l'analyse

2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques

2.1.4.3 Envisager diverses interprétations de l'information quantitative et qualitative

2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

2.1.5.2 Déterminer si l'information recueillie et le travail effectué sont suffisants pour étayer les conclusions

**Procédures d'audit mises en œuvre par François**

Les procédures d'audit que François a mises en œuvre à l'égard des créances et des immobilisations corporelles d'ECI comportent de nombreuses déficiences.

**Créances**

François n'a pas recueilli des éléments probants suffisants et appropriés relativement au solde des créances, compte tenu de son caractère significatif. Le fait que les créances n'ont diminué que de 1 % par rapport à l'exercice précédent n'est pas un motif valable pour ne mettre en œuvre aucune procédure à l'égard du solde. Voici les procédures additionnelles que François aurait dû mettre en œuvre :

- François aurait dû vérifier le total des créances selon la balance chronologique et sélectionner un échantillon de comptes de chauffeurs dans le grand livre auxiliaire des clients pour en comparer le solde avec ce qui est indiqué dans les registres tenus par ECI. Il se serait ainsi assuré de l'exactitude du solde des créances. De plus, pour tester le classement chronologique des créances dans le grand livre auxiliaire, François aurait dû sélectionner un échantillon et déterminer l'âge des créances par l'examen des pièces justificatives et le recalcul du nombre de jours avant la fin de l'exercice.
- François aurait dû confirmer un échantillon de soldes des créances auprès des chauffeurs, pour établir l'existence des créances.
- De plus, afin de tester les encaissements subséquents, François aurait dû sélectionner un échantillon de créances dans le grand livre auxiliaire et retracer les paiements reçus après la fin de l'exercice dans le relevé bancaire ou le bordereau de dépôt.

- Pour vérifier le caractère suffisant de la provision pour créances douteuses, il aurait fallu la comparer aux créances impayées depuis plus de 90 jours selon le grand livre auxiliaire des clients. Le solde de la provision aurait également dû être comparé à celui de l'exercice précédent, pour en vérifier le caractère raisonnable. François aurait dû passer en revue le processus d'établissement de la provision pour créances douteuses suivi par ECI lors de l'exercice précédent pour vérifier la permanence des méthodes; en cas de changement, il aurait dû s'entretenir avec la direction pour en connaître la raison.
- Le solde des créances n'a diminué que d'environ 1 % entre le 31 décembre 2018 et le 31 décembre 2019. Cette baisse ne cadre pas avec la hausse des produits tirés des courses tarifées enregistrée par ECI, laquelle a été d'environ 13 % durant la même période. En effet, on remarque habituellement une corrélation entre les soldes de ces deux comptes. Cette incohérence pourrait indiquer que le solde des créances est incomplet. François aurait dû s'entretenir avec Jen des raisons qui pourraient expliquer que le solde des créances est demeuré à peu près stable depuis l'exercice précédent, et étayer cette explication avec des pièces justificatives.

### Immobilisations corporelles

Dans ses travaux sur les immobilisations corporelles, François semble s'être fié démesurément aux déclarations de la direction et aux informations qu'elle lui a fournies. Par conséquent, il nous est permis de douter qu'il ait recueilli suffisamment d'éléments probants. Les demandes d'informations auprès de la direction ne suffisent pas à elles seules pour ramener le risque d'audit à un niveau suffisamment faible. Voici les procédures additionnelles que François aurait dû mettre en œuvre :

- Après avoir vérifié les totaux verticaux et horizontaux des éléments Coût, Amortissement cumulé et Valeur nette comptable de sa feuille de travail, François aurait dû vérifier la concordance entre ces soldes, les soldes des comptes du grand livre et les soldes figurant dans les états financiers et les notes, pour s'assurer de leur exactitude. Puisqu'il ne l'a pas fait, François n'a pas remarqué l'écart entre le coût des voitures figurant dans la feuille de travail et celui indiqué à la note 1 des états financiers. François doit s'entretenir avec la direction et obtenir les documents justificatifs afin de déterminer la cause de cet écart, après quoi le solde erroné devra être corrigé.
- François aurait dû vérifier la concordance de l'achat de deux voitures et des contrats de vente plutôt que de se fier aux confirmations de la direction. Étant donné que le prix d'achat moyen de ces deux voitures semble être de 100 000 \$ chacune ( $200\ 000\ \$ \div 2$ ), ce qui est beaucoup plus élevé que le prix d'achat des voitures électriques selon les autres informations fournies, François aurait dû faire preuve de plus d'esprit critique. De plus, puisque l'équipe de CQ ne dispose d'aucune information portant à croire que d'autres voitures ont été achetées au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019, ce coût élevé est préoccupant. Si ECI a acheté des voitures additionnelles, elle a également dû acheter des permis, mais le coût des permis d'ECI n'a pas augmenté par rapport à l'exercice précédent. Il faudra faire un suivi pour vérifier l'existence de ces deux voitures additionnelles et l'exactitude des soldes des immobilisations corporelles et des permis d'ECI.

- En ce qui concerne le matériel de bureau, bien que l'augmentation soit inférieure au seuil de signification et puisse être appropriée, François aurait pu vérifier la concordance de l'acquisition et de la facture d'achat, étant donné qu'il n'y a eu qu'une seule transaction.
- En outre, François n'a pas tenté de vérifier l'existence des immobilisations corporelles d'ECI. Les chauffeurs ramènent les voitures aux installations d'ECI à la fin de leur quart de travail : il aurait donc été possible d'effectuer à ce moment un décompte de toutes les voitures, exception faite de celles restant en service la nuit. Pour ces dernières, François aurait pu vérifier la liste des voitures couvertes par l'assurance d'ECI, car il est peu probable qu'ECI fasse assurer des véhicules qui n'existent pas. De plus, François aurait dû vérifier les droits de propriété sur les voitures en inspectant un échantillon de document d'immatriculation pour confirmer qu'ECI, et non les chauffeurs, en est bien le propriétaire.
- François a recalculé l'amortissement cumulé, mais ne semble pas avoir vérifié si les durées de vie utile utilisées pour le calcul demeurent appropriées. Il aurait dû s'entretenir des durées de vie utile avec la direction et évaluer si celles-ci auraient pu changer au cours de l'exercice considéré en raison de certains facteurs, comme les progrès technologiques.
- François ne semble avoir mis en œuvre aucun test de dépréciation. Il aurait dû s'entretenir avec la direction et passer en revue les documents pertinents (procès-verbaux des réunions de la direction, informations ou réglementation relatives au marché des voitures électriques, etc.) pour vérifier la présence d'indices d'une dépréciation. François aurait également dû inspecter les actifs (p. ex., en se rendant au stationnement où les chauffeurs ramènent les voitures à la fin de leur quart de travail) et vérifier l'existence de signes d'obsolescence. En présence d'indices de dépréciation, il aurait dû obtenir les flux de trésorerie non actualisés relatifs à ces actifs pour déterminer si la valeur comptable des voitures est recouvrable.

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 analyse certaines des déficiences dans les travaux d'audit réalisés par François.

**Compétent** – Le candidat analyse plusieurs des déficiences dans les travaux d'audit réalisés par François.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse la plupart des déficiences dans les travaux d'audit réalisés par François.

**Occasion d'évaluation n° 11**

Le candidat explique comment les chauffeurs de Ruby peuvent ne pas payer la totalité des redevances dues et recommande des contrôles internes à mettre en place.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |   | 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       |

**Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA***

*2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte*

*2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse*

*2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée*

*2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables*

*2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques*

*2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles*

*2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions*

Compte tenu du modèle d'affaires de Ruby, selon lequel les chauffeurs fournissent leur propre taximètre, Jason a raison de s'inquiéter du fait que des chauffeurs avec qui l'entreprise a signé un contrat puisse ne pas remettre les redevances de 7,5 % sur le prix tarifé de chaque course et que, par conséquent, Ruby risque de ne pas recevoir la totalité des redevances qui lui sont dues.

**Chauffeurs utilisant un taximètre manuel**

Les chauffeurs qui ont un taximètre manuel pourraient :

- ne pas utiliser leur taximètre pour certaines courses, recueillir les paiements et ne pas les inscrire dans le registre des courses;
- utiliser leur taximètre, recueillir les paiements et ne pas les inscrire dans le registre des courses;
- inscrire une course dans le registre de courses, mais indiquer un montant inférieur au montant réel de la course;
- faire des erreurs involontaires lors de l'inscription d'une course dans le registre des courses.

Toutes ces possibilités ont pour conséquence la non-déclaration d'une partie des courses et des redevances dues.

### Contrôles internes à mettre en place

- Ruby devrait vérifier s'il est possible de modifier les taximètres de façon qu'ils produisent un reçu automatiquement et qu'ils transmettent un relevé à Ruby, comme le font déjà les taximètres plus modernes.
- S'il est impossible de modifier les taximètres, il faudrait mettre en place un système qui permettrait de s'assurer qu'un reçu est produit pour chaque course et qu'une copie de celui-ci est remise à Ruby. Par exemple, il devrait être indiqué dans toutes les voitures et dans les publicités de Ruby qu'un reçu est censé être remis au client. Chaque reçu devrait comporter un lien vers un sondage de satisfaction de la clientèle. Il faudrait offrir aux clients un incitatif pour qu'ils aillent remplir le sondage, comme un concours pour gagner des services de taxi gratuits pendant un an. Les clients seraient ainsi incités à demander un reçu, et les chauffeurs, à en produire un, ce qui réduirait le risque que des redevances ne soient pas déclarées. De plus, bien que ce ne soit pas une pratique courante dans l'industrie du taxi, les reçus produits manuellement devraient être prénumérotés. Une copie de chaque reçu devrait être produite et transmise à Ruby avec les redevances. Ruby pourrait ainsi vérifier l'ordre numérique des reçus et s'assurer qu'elle reçoit la totalité des redevances qui lui sont dues. De plus, des inspecteurs devraient voyager incognito à bord de taxis choisis de manière aléatoire, pour s'assurer que des reçus sont produits en tout temps.
- Ruby doit analyser le caractère raisonnable des redevances en calculant les produits de redevance des courses attribuées par le centre de répartition de Ruby, selon le nombre de courses, la distance moyenne, le prix tarifé moyen et le taux de redevance de 7,5 %, et en vérifiant si le chiffre obtenu correspond à 80 % des produits de redevance remis par les chauffeurs.
- Ruby pourrait aussi comparer les redevances remises par chaque chauffeur par heure de travail et les comparer à la moyenne pour l'ensemble de l'entreprise. Il serait ainsi possible de repérer les valeurs « aberrantes », pour lesquelles il faudrait effectuer un suivi.

Voilà certaines des mesures pouvant être prises pour répondre à la crainte que Ruby ne reçoive pas la totalité des redevances qui lui sont dues. Si vous décidez de mettre en œuvre l'Étape 3, il faudra vous assurer que tous les nouveaux taximètres sont achetés par ECI et qu'ils sont dotés des fonctionnalités recommandées ci-dessus, ce qui atténuera le risque que Ruby ne reçoive pas la totalité des redevances dues.

### **Chauffeurs munis de taximètres automatisés**

Dans le cas des chauffeurs qui ont des taximètres qui impriment automatiquement un reçu et qui transmettent un relevé électronique de la transaction, le risque que des chauffeurs ne déclarent pas tous les revenus tirés des courses et ne remettent pas la totalité des redevances dues est atténué. Toutefois, un chauffeur peut possiblement désactiver son taximètre pour ne pas déclarer certaines courses et ainsi pouvoir empocher la totalité du revenu généré plutôt que de payer les redevances dues à Ruby.



### Contrôles internes à mettre en place

- Tous les contrôles internes suggérés dans la section sur les taximètres manuels seraient également efficaces pour atténuer le risque que les taximètres soient désactivés.
- De plus, les inspecteurs qui voyageraient incognito à bord de taxis pourraient demander aux chauffeurs de ne pas activer leur taximètre et leur offrir de les payer comptant, afin de vérifier si les chauffeurs acceptent cette pratique.

### **Chèques des chauffeurs**

Ruby permet aux chauffeurs de verser leurs redevances soit en argent comptant ou par chèque à ses bureaux, soit par virement électronique. Ruby a reçu plusieurs chèques sans provision. Ruby pourrait recevoir moins de redevances que ce qui lui est dû si des chauffeurs envoyaient délibérément un chèque sans fonds ou versaient leur dernier paiement de redevances avant de quitter leur emploi, puis faisaient annuler le chèque.

### Contrôles internes à mettre en œuvre

- Ruby doit envisager d'exiger de tous ses chauffeurs qu'ils versent toutes leurs redevances par virement électronique, surtout qu'il est fort probable que le comptable de Ruby n'a pas le temps de faire le suivi auprès de chaque chauffeur ayant fait un chèque sans provision. Comme les chauffeurs s'inquiètent des frais associés aux virements électroniques, il serait peut-être possible de les leur rembourser. L'autre avantage des virements électroniques est qu'ils réduiraient probablement les retards, puisque les chauffeurs n'auraient plus à se rendre aux bureaux de Ruby durant les heures d'ouverture pour remettre leurs redevances.
- Par ailleurs, Ruby pourrait exiger que les chauffeurs qui souhaitent payer leurs redevances par chèques lui versent un dépôt de garantie que Ruby conserverait et qui lui permettrait de couvrir les chèques sans provision.

### **Suivi des créances**

Le comptable de Ruby n'a pas le temps de faire le suivi des créances. Par conséquent, il est arrivé que des chauffeurs aient versé leurs redevances en retard ou aient cessé de travailler pour Ruby sans payer les sommes dues, ce qui a nécessité une radiation de redevances à recevoir. L'absence actuelle de suivi a une incidence négative sur les redevances reçues par Ruby, car elle empêche le recouvrement de sommes qui pourraient autrement finir par être perçues.

### Contrôles internes à mettre en œuvre

- Comme le comptable de Ruby n'a pas le temps de faire le suivi des sommes impayées, Ruby pourrait envisager d'embaucher un autre comptable ou demander à ECI le soutien de son service de comptabilité, si celui-ci est en mesure de le lui offrir.
- Ruby pourrait envisager d'imposer des conséquences négatives aux chauffeurs dont les créances sont en souffrance, comme leur bloquer l'accès au centre de répartition.

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 explique comment les chauffeurs de Ruby peuvent ne pas payer la totalité des redevances dues, ou recommande certains contrôles internes à mettre en place.

**Compétent** – Le candidat explique comment les chauffeurs de Ruby peuvent ne pas payer la totalité des redevances dues, et recommande certains contrôles internes à mettre en place.

**Compétent avec distinction** – Le candidat explique comment les chauffeurs de Ruby peuvent ne pas payer la totalité des redevances dues, et recommande plusieurs contrôles internes à mettre en place.

### Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat décrit les procédures qu'un auditeur externe mettrait en œuvre pour vérifier la conformité aux exigences du contrat de l'aéroport.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

| Compétence technique de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |   | 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       |

### Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA*

2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte

2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse

2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée

2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir

2.1.2.4 Obtenir de l'information pertinente supplémentaire, au besoin, aux fins de l'examen des constatations inattendues ou contradictoires

2.1.5.2 Déterminer si l'information recueillie et le travail effectué sont suffisants pour étayer les conclusions

Si ECI est l'un des soumissionnaires retenus pour le contrat de l'aéroport de Calgary, elle devra présenter à l'Autorité aéroportuaire de Calgary un rapport d'audit préparé par un auditeur indépendant, suivant la NCMC 3530, *Missions d'attestation visant la délivrance d'un rapport sur la conformité*, attestant de la conformité de l'entreprise aux mesures de performance établies. Pour ce faire, l'auditeur externe pourrait mettre en œuvre les procédures suivantes :

- Au moins 20 taxis de l'entreprise sont présents à l'aéroport, entre 6 h et minuit.
  - L'auditeur externe pourrait faire des visites surprises à l'aéroport et compter le nombre de taxis qui se trouvent dans le stationnement de taxis et dans la zone des arrivées pour vérifier que l'entreprise affecte le nombre exigé de taxis à l'aéroport.
  - Il pourrait également vérifier un échantillon tiré des registres de répartition, s'ils existent, pour s'assurer que le nombre exigé de taxis sont affectés à l'aéroport.
- L'entreprise fait payer aux clients le tarif convenu.
  - L'auditeur externe pourrait demander les relevés électroniques générés par les taximètres d'ECI et recourir à des techniques d'audit assistées par ordinateur pour relever les écarts par rapport au tarif convenu. Pour que cette procédure soit efficace, les relevés doivent indiquer séparément le prix de la course et le pourboire.
- Toutes les voitures sont couvertes par une assurance dommages offrant une protection d'au moins 5 millions \$ par accident pour les blessures subies par des passagers.
  - L'auditeur externe pourrait demander une copie de la police d'assurance d'ECI, de préférence directement à l'assureur ou au courtier d'assurance d'ECI. Il pourrait ensuite effectuer un rapprochement entre l'historique des immobilisations corporelles d'ECI et les véhicules assurés selon la police d'assurance, et s'assurer que la police prévoit une protection d'au moins 5 millions \$ par accident pour les blessures subies par les passagers.
- Toutes les voitures passent trimestriellement une inspection de sécurité en 100 points.
- Si ECI sous-traitait l'entretien de ses voitures, l'auditeur externe pourrait communiquer avec le ou les garages qui feront l'entretien des voitures d'ECI pour obtenir les rapports d'inspection. Il lui faudrait ensuite comparer les rapports aux listes de voitures utilisées dans les procédures précédentes et examiner les résultats des inspections pour vérifier que chaque voiture a passé l'inspection. Si ECI réalisait les inspections en interne, l'auditeur externe demanderait une preuve d'inspection des voitures, comme une liste de contrôle signée par le mécanicien. Il faudrait sélectionner un échantillon pour chaque trimestre de l'exercice. Le nombre de courses donnant lieu à des plaintes au sujet de l'état des voitures, de la conduite du chauffeur ou de son comportement à l'égard des clients ne dépasse pas 5 % du total des courses.
  - L'auditeur externe pourrait obtenir de la direction le registre indiquant le nombre de courses réalisées à partir de l'aéroport et évaluer le caractère raisonnable de ce nombre compte tenu des visites surprises effectuées dans le cadre des autres procédures. Il pourrait obtenir le registre des plaintes (au sujet de l'état des voitures, de la conduite du chauffeur ou de son comportement à l'égard des clients) reçues par l'entreprise. Il pourrait aussi être nécessaire de communiquer avec l'organisme de réglementation qui surveille les activités de l'entreprise pour lui demander combien de plaintes il a reçues au sujet de la sécurité des voitures d'ECI, car il est possible que les plaintes lui soient transmises directement plutôt qu'à l'entreprise. L'auditeur externe pourrait aussi réaliser une

recherche en ligne sur l'entreprise pour vérifier si des plaintes sur la sécurité ont été rapportées dans les médias. Il calculerait ensuite le ratio du nombre de plaintes au nombre de courses et comparerait le chiffre obtenu à la mesure de performance établie.

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 décrit certaines procédures qu'un auditeur externe mettrait en œuvre pour vérifier la conformité aux exigences du contrat de l'aéroport.

**Compétent** – Le candidat décrit plusieurs procédures qu'un auditeur externe mettrait en œuvre pour vérifier la conformité aux exigences du contrat de l'aéroport.

**Compétent avec distinction** – Le candidat décrit un bon nombre de procédures qu'un auditeur externe mettrait en œuvre pour vérifier la conformité aux exigences du contrat de l'aéroport.

### Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat évalue si un auditeur externe pourrait utiliser les travaux de l'équipe de CQ et formule des recommandations concernant l'équipe pour que ce soit possible à l'avenir.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.*

| Compétence technique de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |  | Modules communs | O3 CERT |
|---|--|-----------------|---------|
| 4.1.1   | Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité | A               | A       |

### Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA*

2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte

2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse

2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée

2.1.2.4 Obtenir de l'information pertinente supplémentaire, au besoin, aux fins de l'examen des constatations inattendues ou contradictoires

2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques

2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles

2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

Si l'auditeur externe souhaite utiliser les travaux de l'équipe de CQ, cette dernière sera considérée comme une équipe d'auditeurs internes. Le paragraphe 15 de la NCA 610, *Utilisation des travaux des auditeurs internes* exige que l'auditeur externe évalue les éléments suivants lorsqu'il détermine s'il peut utiliser les travaux des auditeurs internes pour modifier la nature ou le calendrier des procédures d'audit à mettre en œuvre, ou pour en réduire l'étendue :

- a) *la mesure dans laquelle le statut de la fonction d'audit interne dans l'organisation ainsi que les politiques et procédures pertinentes favorisent l'objectivité des auditeurs internes;*
- b) *le niveau de compétence de la fonction d'audit interne;*
- c) *l'adoption ou non par la fonction d'audit interne d'une approche systématique et rigoureuse assortie d'un contrôle qualité.*

### **Objectivité**

Aucun document officiel ne décrit le rôle de l'équipe ni sa structure de reddition de comptes. Toutefois, le fait que l'équipe semble relever du contrôleur devrait préoccuper l'auditeur externe. En effet, si l'équipe soulève des préoccupations sur les informations financières ou les contrôles internes d'ECl et formule des recommandations qui font mal paraître la performance du contrôleur, ou avec lesquelles il est en désaccord, elle pourrait se sentir forcée de modifier son opinion, ce qui mettrait en doute son objectivité. Par conséquent, je recommande la modification de la structure de redditions de compte de manière que Jason relève directement de Jen ou, préférablement, du Conseil d'administration, s'il y en a un.

En vue de la mise en œuvre de l'Étape 3, Jen souhaite maintenir une relation solide avec les membres de la direction de Ruby. Elle a donc demandé à l'équipe de ne pas leur poser de question pendant l'audit de Ruby, pour éviter qu'ils se sentent critiqués. L'équipe doit impérativement avoir un accès, sans restriction et en tout temps, aux dossiers d'ECl et de Ruby ainsi qu'aux membres de la direction. Toute restriction doit être éliminée immédiatement, car il est peu probable que l'auditeur externe puisse utiliser les travaux de l'équipe si elle ne dispose pas d'un tel accès.

## Compétence

De plus, l'auditeur externe soulèvera probablement des questions sur la compétence de l'équipe dans les domaines de la finance et de la comptabilité. Bien que Jason détienne le titre de CPA et soit certifié en audit interne et que je détienne moi-même le titre de CPA, c'est François qui semble réaliser la majorité des tests de nature financière, et il ne possède vraisemblablement pas la formation ni l'expérience nécessaires pour ce rôle. François est titulaire d'un baccalauréat en sciences appliquées spécialisé en génie de l'environnement, ce qui en fait la personne toute désignée pour aider ECI dans sa mission de protection de l'environnement, mais il ne possède pas l'expertise en comptabilité financière, en audit et en contrôles internes essentielle au rôle d'auditeur interne. En fait, François a même reconnu cette lacune en faisant part de son intérêt à s'inscrire au programme de certification en audit interne. De plus, rien n'indique qu'il ait d'autre expérience que son travail chez ECI, et cette expérience est limitée. C'est pourquoi, je recommande que François s'inscrive immédiatement au programme de certification en audit interne et qu'il le réussisse, ce qui lui permettra d'acquérir les connaissances nécessaires. En outre, les deux autres membres de l'équipe n'ont pas d'expertise financière non plus. Par conséquent, lorsque viendra le temps d'embaucher d'autres auditeurs internes, il sera important de recruter des candidats qui ont la formation et l'expérience requises ou de s'assurer que des plans sont en place pour leur faire acquérir l'expertise nécessaire.

## Approche systématique

C'est Jason qui décide des projets à traiter en se fiant à son jugement professionnel, et ce n'est que lorsque le projet en cours est terminé qu'on choisit le suivant. Même si Jason a de l'expérience en audit interne, il est important de préparer un plan et de le soumettre pour commentaires à la direction et à l'auditeur externe avant son approbation, de manière que l'équipe puisse adopter une approche systématique dans ses travaux et évalue tous les principaux secteurs de risques. Par conséquent, il est peu probable à l'heure actuelle que l'auditeur externe puisse utiliser les travaux de l'équipe. Pour faire en sorte que l'auditeur externe puisse utiliser les travaux de l'équipe dans l'avenir, il faut élaborer dès maintenant un plan d'audit pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2020 et le faire approuver avant d'entreprendre de nouveaux projets. Ce plan doit contenir des renseignements détaillés sur les travaux d'audit qui seront réalisés à l'égard d'ECI et de Ruby. De plus, il doit être approuvé par Jen ou par le Conseil, plutôt que par le contrôleur, de manière à assurer l'objectivité de l'équipe.

De plus, bien que les rapports d'audit finissent par être revus, l'équipe envoie parfois au contrôleur des rapports d'audit avant qu'ils aient été passés en revue et que les déficiences décelées durant les travaux aient été traitées. À cela s'ajoute le fait que François n'a pas la formation ni l'expérience nécessaires. Par conséquent, les audits réalisés pourraient ne pas avoir couvert toutes les questions importantes ou donné lieu à la formulation de recommandations appropriées. Il s'agit d'une autre raison pour laquelle il est peu probable à l'heure actuelle que l'auditeur externe puisse utiliser les travaux de l'équipe. Jason doit demander et obtenir l'autorisation d'embaucher d'autres auditeurs internes afin que l'équipe dispose du personnel nécessaire pour que tous les rapports de l'équipe soient passés en revue avant leur présentation.

Dans l'ensemble, il est peu probable que les auditeurs externes puissent utiliser les travaux de l'équipe aux fins de l'audit des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Toutefois, si mes recommandations sont mises en œuvre, il est possible que ce soit possible dans l'avenir. Il faut également noter que, bien que la NCA 610 permette l'utilisation de ces travaux, l'auditeur externe n'est pas tenu de les utiliser.

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 évalue si un auditeur externe pourrait utiliser les travaux de l'équipe de CQ, ou formule certaines recommandations concernant l'équipe pour que ce soit possible à l'avenir.

**Compétent** – Le candidat évalue si un auditeur externe pourrait utiliser les travaux de l'équipe de CQ, et formule certaines recommandations concernant l'équipe pour que ce soit possible à l'avenir.

**Compétent avec distinction** – Le candidat évalue de façon approfondie si un auditeur externe pourrait utiliser les travaux de l'équipe de CQ, et formule plusieurs recommandations concernant l'équipe pour que ce soit possible à l'avenir.

## GUIDE DE CORRECTION – JOUR 2 – RÔLE EN FINANCE ENVIROCAB INC. (ECI)

Dans le rôle en Finance, le candidat doit d'abord préparer un budget de caisse sur cinq ans pour ECI et Ruby afin de déterminer à quel moment ECI pourra rembourser Jen. Il doit également calculer le taux de rendement exigé par ECI à l'aide du modèle d'évaluation des actifs financiers, utiliser cette information pour évaluer un projet d'expansion (une application de covoiturage) en tenant compte de facteurs qualitatifs et quantitatifs, puis formuler une recommandation à ECI. Le candidat doit ensuite analyser les risques financiers associés à une proposition de financement et recommander des mesures pour les atténuer. Il doit enfin analyser deux options proposées par un investisseur qui souhaite acquérir une participation dans ECI en calculant la valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B et en analysant les droits rattachés aux options d'investissement.

**Pour les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 1 à 6, communes à tous les rôles, consulter le *Guide de correction – Occasions d'évaluation communes*.**

**À :** Jen Toy  
**De :** CPA  
**Objet :** Demandes d'ECI

### Occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 7

Le candidat prépare un budget de caisse sur cinq ans pour ECI et Ruby en tant qu'entité regroupée, puis détermine à quel moment ECI pourra rembourser Jen.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

| <b>Compétence technique de la Grille de compétences des CPA :</b><br><i>(La Grille applicable est la version modifiée en 2019, c.-à-d. que l'analyse des données et des systèmes d'information et la TPS/TVH ne sont pas testées.)</i> |  | <b>Modules communs</b> | <b>Modules optionnels</b> |
|--|--|------------------------|---------------------------|
| 5.2.1  | Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité | A                      | A                         |

### Compétences habilitantes de la Grille de compétences des CPA :

- 2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
- 2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
- 2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
- 2.1.2.2 Utiliser des moyens appropriés pour recueillir ou élaborer l'information pertinente
- 2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
- 2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
- 2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles



|   | <b>Prévisions pour les exercices clos les 31 décembre</b> |                  |                  |                  |                  |
|---|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
|   | <b>2020</b>   | <b>2021</b>      | <b>2022</b>      | <b>2023</b>      | <b>2024</b>      |
| <b>ECI</b>  |   |                  |                  |                  |                  |
| Bénéfice (perte) avant impôts                                     | (1 138 000)   | (468 000)        | 162 000          | 1 072 000        | 1 777 000        |
| Plus : amortissement  | 785 000   | 785 000          | 785 000          | 785 000          | 785 000          |
| Moins : impôts (Note 1)   | 0   | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Moins : remboursement des dettes – Emprunt à la BPN               |   |                  |                  |                  | (3 100 000)      |
| <b>Flux de trésorerie prévus</b>                                  | <b>(353 000)</b>  | <b>317 000</b>   | <b>947 000</b>   | <b>1 857 000</b> | <b>(538 000)</b> |
| <b>Ruby</b>   |   |                  |                  |                  |                  |
| BAIIA   | 2 800 000   | 3 280 000        | 3 640 000        | 4 050 000        | 4 470 000        |
| Moins : amortissement   | (950 000)   | (950 000)        | (950 000)        | (950 000)        | (950 000)        |
| Moins : intérêts sur l'emprunt pour l'achat de limousines de Ruby | (160 000)   | (160 000)        | (160 000)        | (160 000)        | (160 000)        |
| Moins : intérêts sur l'emprunt hypothécaire                       | (55 000)  | (50 000)         | (44 000)         | (38 000)         | (33 000)         |
| Bénéfice avant impôts   | 1 635 000   | 2 120 000        | 2 486 000        | 2 902 000        | 3 327 000        |
| Moins : impôts (Note 2)   | (425 100)   | (551 200)        | (646 360)        | (754 520)        | (865 020)        |
| Bénéfice après impôts   | 1 209 900   | 1 568 800        | 1 839 640        | 2 147 480        | 2 461 980        |
| Plus : amortissement  | 950 000   | 950 000          | 950 000          | 950 000          | 950 000          |
| Moins : remboursement des dettes                                  |   |                  |                  |                  |                  |
| Contrat de location de véhicules électriques de Ruby              | (720 000)   | (720 000)        | (720 000)        | (720 000)        | (720 000)        |
| Capital hypothécaire  | (125 000)   | (130 000)        | (136 000)        | (142 000)        | (147 000)        |
| <b>Flux de trésorerie prévus</b>                                  | <b>1 314 900</b>  | <b>1 668 800</b> | <b>1 933 640</b> | <b>2 235 480</b> | <b>2 544 980</b> |
| <b>Total des flux de trésorerie prévus</b>                        | <b>961 900</b>  | <b>1 985 800</b> | <b>2 880 640</b> | <b>4 092 480</b> | <b>2 006 980</b> |

**Notes**

1. Comme ECI pourra vraisemblablement utiliser des pertes reportables prospectivement, ses impôts sont réputés nuls à chaque exercice.
2. Le taux d'imposition utilisé pour calculer les impôts de Ruby est de 26 %.

Compte tenu de ce qui précède, ECI et Ruby, en tant qu'entité regroupée, pourraient disposer de flux de trésorerie suffisants pour rembourser, en 2022, le prêt consenti par Jen à titre d'actionnaire tout en respectant leurs obligations au titre de leur dette (y compris l'emprunt à la BPN). Cela suppose que les conditions associées aux actions privilégiées permettent que Jen soit remboursée avant que des dividendes soient versés sur les actions privilégiées. Pour s'assurer que l'entreprise est en mesure de combler ses besoins en fonds de roulement à mesure que croissent ses produits, il faudrait également tenir compte du montant de trésorerie nécessaire à son exploitation.

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 de préparer un budget de caisse sur cinq ans pour ECI et Ruby.

**Compétent** – Le candidat prépare un budget de caisse satisfaisant sur cinq ans pour ECI et Ruby, puis détermine le moment où Jen pourra être remboursée.

**Compétent avec distinction** – Le candidat prépare un budget de caisse exhaustif sur cinq ans pour ECI et Ruby, puis détermine le moment où Jen pourra être remboursée.

### Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat calcule le taux de rendement exigé par ECI.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

| Compétence technique de la <i>Grille de compétences des CPA</i> : |  | Modules communs | Modules optionnels |
|---|--|-----------------|--------------------|
| 5.2.5   | Évaluer le coût du capital de l'entité | B               | A                  |

### Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA* :

- 2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
- 2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
- 2.1.2.2 Utiliser des moyens appropriés pour recueillir ou élaborer l'information pertinente
- 2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
- 2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
- 2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses

Le tableau fourni présentait des données de quatre sociétés ouvertes comparables; toutefois, elles n'étaient pas toutes comparables à ECI :

- Diamond Cabs inc. est comparable à ECI à certains égards, mais son modèle d'exploitation correspond davantage au modèle actuel de Ruby.
- Medallion Financial inc. n'est pas comparable à ECI; ses activités se limitent à la location de permis.
- We Drive Itée est comparable à ECI à certains égards. Bien que We Drive Itée soit propriétaire des permis, elle les loue aux chauffeurs, qui sont des travailleurs indépendants plutôt que des employés.
- CarShare inc. n'est pas comparable à ECI, car ses activités se concentrent dans un autre secteur, soit celui de l'autopartage. De plus, elle mène ses activités aux États-Unis, un marché qui est susceptible de présenter des différences.

|  |                       | Notes |                                    |
|--|-----------------------|-------|------------------------------------|
| Taux sans risque                         | 3,00 %                | 1     | A                                  |
| Taux de rendement du marché              | 8,50 %                |       | B                                  |
| Bêta                                     | 0,9                   | 2     | C                                  |
| Prime de taille                          | 6,00 %                |       | D                                  |
| Prime de risque propre à l'entreprise    | 2,00 %                | 3     | E                                  |
| Coût des capitaux propres                | <u>15,95 %</u>        |       | $F = A + C \times (B - A) + D + E$ |
| Coût des capitaux empruntés              | 5,50 %                | 4     | G                                  |
| Taux d'imposition                        | 26,00 %               |       | H                                  |
| Coût des capitaux empruntés après impôts | <u>4,07 %</u>         |       | $I = G \times (1 - H)$             |
| Ratio d'endettement                      | 55,00 %               | 5     | J                                  |
| Coût moyen pondéré du capital            | 9,42 %                |       | $F \times (1 - J) + I \times J$    |
| Prime additionnelle                      | <u>5,00 %</u>         |       |                                    |
| <b>Taux de rendement exigé</b>           | <b><u>14,42 %</u></b> |       |                                    |

### Notes

1. Le taux sans risque se fonde sur le taux indiqué dans l'étude de cas.
2. Le bêta se fonde sur le bêta moyen de We Drive Itée et de Diamond Cabs inc., lesquelles sont considérées comme les sociétés qui se comparent le mieux à ECI.
3. La prime de risque propre à l'entreprise tient compte des facteurs de risque suivants :
  - a. ECI est en activité depuis moins longtemps que les sociétés comparables.
  - b. ECI connaît des changements importants, comme l'acquisition de Ruby, ce qui augmente le risque lié à la réalisation de son plan stratégique ou de ses prévisions.
4. Le coût des capitaux empruntés se fonde sur le taux sans risque indiqué dans l'étude de cas.

|                      |         |
|----------------------|---------|
| 5. Diamond Cabs inc. | 50,00 % |
| We Drive Itée        | 60,00 % |
|                      | 55,00 % |

Selon l'analyse qui précède, le taux de rendement minimal d'ECI est de 14,42 %.

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 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 taux de rendement exigé par ECI à l'aide d'un modèle fondé sur le coût moyen pondéré du capital.

**Compétent** – Le candidat calcule le taux de rendement exigé par ECI à l'aide d'un modèle fondé sur le coût moyen pondéré du capital, puis formule des hypothèses raisonnables concernant le bêta et le ratio d'endettement.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule le taux de rendement exigé par ECI à l'aide d'un modèle fondé sur le coût moyen pondéré du capital, pose des hypothèses raisonnables et réalise une analyse détaillée des sociétés comparables.

### Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat présente une analyse quantitative des solutions de covoiturage et effectue une analyse de sensibilité.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> : |   | Modules communs | Modules optionnels |
|---|---|-----------------|--------------------|
| 5.3.1   | Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements | B               | A                  |
| 5.6.1   | Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise   | B               | A                  |

**Compétences habilitantes de la Grille de compétences des CPA :**

- 2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
- 2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
- 2.1.2 Utiliser des moyens appropriés pour recueillir ou élaborer l'information pertinente
- 2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
- 2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
- 2.1.3.6 Effectuer et interpréter des analyses de sensibilité
- 2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables

**Ryde Green**

J'ai calculé la VAN du service Ryde Green comme suit :

|  | 10 000 courses          | 20 000 courses          | Notes |
|--|-------------------------|-------------------------|-------|
| Tarif moyen par kilomètre                                  | 1,50                    | 1,50                    |       |
| Distance tarifée parcourue<br>annuellement (en kilomètres) | 4 160 000               | 8 320 000               | 1     |
| Total des revenus des chauffeurs                           | <u>6 240 000</u>        | <u>12 480 000</u>       |       |
| Produits – redevances perçues par ECI                      | 624 000                 | 1 248 000               | 2     |
| Charges  |                         |                         |       |
| Coûts d'inspection   | 100 000                 | 100 000                 | 3     |
| Coûts d'exploitation                                       | 124 800                 | 249 600                 | 4     |
| Bénéfice annuel avant impôts                               | <u>399 200</u>          | <u>898 400</u>          |       |
| Moins : impôts de 26 %                                     | <u>103 792</u>          | <u>233 584</u>          |       |
| Bénéfice annuel tiré du service<br>Ryde Green              | <u>295 408</u>          | <u>664 816</u>          |       |
| <i>Bénéfice par kilomètre</i>                              | <i>0,07</i>             | <i>0,08</i>             |       |
| Coûts initiaux   |                         |                         |       |
| Développement de l'application                             | 250 000                 | 250 000                 | 5     |
| Courses gratuites  | 24 000                  | 24 000                  | 6     |
| Coûts initiaux avant impôts                                | <u>274 000</u>          | <u>274 000</u>          |       |
| Impôts de 26 %   | 71 240                  | 71 240                  |       |
| Total des coûts initiaux                                   | <u>202 760</u>          | <u>202 760</u>          |       |
| <b>VAN</b>   | <b><u>1 313 429</u></b> | <b><u>3 209 425</u></b> | 7     |

**Notes**

1. La distance tarifée parcourue annuellement (en kilomètres) se calcule comme suit :

|  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|
| Nombre de courses par semaine                              | 10 000           | 20 000           |
| Distance moyenne par course (en kilomètres)                | 8                | 8                |
| Nombre de semaines par année                               | <u>52</u>        | <u>52</u>        |
| Distance tarifée parcourue annuellement<br>(en kilomètres) | <u>4 160 000</u> | <u>8 320 000</u> |

2. ECI reçoit des redevances de 10 % (soit la moitié des redevances de 20 %) des chauffeurs.  
 3. 50 % du coût des inspections et du coût de la maintenance de l'application.  
 4. 20 % des produits d'ECI (624 000 × 20 %).  
 5. 50 % des coûts de développement de l'application (500 000 \$).  
 6. Le coût des courses gratuites se calcule comme suit :

|  |                  |
|--|------------------|
| Nombre de courses gratuites offertes           | 5 000            |
| Distance par course (en kilomètres)            | 8                |
| Commission versée au chauffeur (par kilomètre) | <u>1,20 \$</u>   |
| Coût total                                     | <u>48 000 \$</u> |

Coût assumé par ECI 24 000 \$

7. La VAN se fonde sur les coûts initiaux et les bénéfices prévus sur une période de 10 ans, actualisés à un taux de 14,42 % et compte tenu d'un taux d'imposition de 26 %.

**EcoCab**

J'ai calculé la VAN du service EcoCab comme suit :

|   | 10 000 courses   | 20 000 courses    | Notes |
|---|------------------|-------------------|-------|
| Produits                                      | <u>6 240 000</u> | <u>12 480 000</u> | 1     |
| Moins : commissions versées<br>aux chauffeurs | <u>4 992 000</u> | <u>9 984 000</u>  | 2     |
| Produits nets                                 | <u>1 248 000</u> | <u>2 496 000</u>  |       |

|   |                  |                  |          |
|---|------------------|------------------|----------|
| Charges                                       |                  |                  |          |
| Coûts d'inspection                            | 200 000          | 200 000          |          |
| Coûts d'exploitation                          | 374 400          | 748 800          | 3        |
|   | <u>574 400</u>   | <u>948 800</u>   |          |
|   |                  |                  |          |
| Bénéfice annuel avant impôts                  | 673 600          | 1 547 200        |          |
| Moins : impôts de 26 %                        | 175 136          | 402 272          |          |
| Bénéfice annuel après impôts<br>tiré d'EcoCab | 498 464          | 1 144 928        |          |
| <i>Bénéfice par kilomètre</i>                 | <i>0,12</i>      | <i>0,14</i>      |          |
|   |                  |                  |          |
| Coûts initiaux                                |                  |                  |          |
| Développement de l'application                | 2 500 000        | 2 500 000        |          |
| Courses gratuites                             | 96 000           | 96 000           | 4        |
| Coûts initiaux avant impôts                   | 2 596 000        | 2 596 000        |          |
| Impôts de 26 %                                | 674 960          | 674 960          |          |
| Total des coûts initiaux                      | <u>1 921 040</u> | <u>1 921 040</u> |          |
|   |                  |                  |          |
| <b>VAN</b>                                    | <b>637 339</b>   | <b>3 955 331</b> | <b>5</b> |

### Notes

1. Dans le cadre du service EcoCab, ECI recevra la totalité des produits tirés des courses tarifées.
2. Les chauffeurs qui participent au service EcoCab recevront une commission de 1,20 \$ le kilomètre.
3. 30 % des produits nets d'ECI (30 % × 1 248 000).
4. Le coût des courses gratuites se calcule comme suit :

|  |                  |
|--|------------------|
| Nombre de courses gratuites offertes           | 10 000           |
| Distance par course (en kilomètres)            | 8                |
| Commission versée au chauffeur (par kilomètre) | <u>1,20 \$</u>   |
| Coût total                                     | <u>96 000 \$</u> |

5. La VAN se fonde sur les coûts initiaux et les bénéfices prévus sur une période de 10 ans, actualisés à un taux de 14,42 % et compte tenu d'un taux d'imposition de 26 %.

Selon l'analyse ci-dessus, si le service génère 10 000 courses par semaine, la VAN du service Ryde Green sera la plus élevée. Toutefois, si la demande double, c'est la VAN du service EcoCab qui sera la plus élevée.

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 présenter une analyse quantitative des solutions.

**Compétent** – Le candidat présente une analyse quantitative raisonnable des solutions.

**Compétent avec distinction** – Le candidat présente une analyse quantitative raisonnable des solutions et réalise une analyse de sensibilité.

#### Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat présente une analyse qualitative des deux solutions de covoiturage et recommande une option.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> : |   | Modules communs | Modules optionnels |
|---|---|-----------------|--------------------|
| 5.3.1   | Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements | B               | A                  |
| 5.6.1   | Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise   | B               | A                  |

#### Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA* :

*2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte*

*2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs*

*2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées*

*2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions*

*2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme*

*2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles*



## **Service Ryde Green**

### Avantages

- Ryde a déjà lancé un service de covoiturage; ses coûts estimatifs pour le développement et la maintenance de l'application sont donc plus susceptibles de s'avérer exacts.
- Ryde compte déjà une clientèle qui est susceptible de recourir au service; le nombre de courses est un facteur déterminant de la réussite financière de l'application.
- Ryde compte déjà des chauffeurs de voitures électriques dans son bassin de chauffeurs; ces chauffeurs pourraient participer au service Ryde Green.
- Les coûts initiaux sont moins élevés, ce qui représente un avantage, compte tenu des contraintes financières d'ECI.
- Si ECI ne fait pas équipe avec Ryde, cette dernière s'associera à une autre entreprise. En faisant équipe avec Ryde, ECI évite de concurrencer Ryde.

### Inconvénients

- Si le gouvernement règle les problèmes relatifs aux services de covoiturage, ECI devra partager avec Ryde les avantages associés à une hausse de la demande, ce qui réduira les produits annuels qu'elle tire du service.

## **Service EcoCab**

### Avantages

- Comme vous avez indiqué que le bassin de chauffeurs est limité, le recours aux chauffeurs d'ECI et de Ruby pourrait pallier ce problème.
- Compte tenu de la tendance qui prévaut, à savoir l'abandon des services de taxi traditionnels, l'élaboration d'un modèle de covoiturage permet à ECI de se positionner avantageusement pour l'avenir.
- Étant donné la structure tarifaire qui s'applique aux chauffeurs, ECI générera des rendements considérablement plus élevés si le gouvernement règle les problèmes relatifs aux services de covoiturage.
- Comme ECI sera responsable du marketing de l'application, elle aura le contrôle de la capacité d'expansion si la popularité de l'application se confirme.
- L'adoption de cette option permettrait à ECI de générer des produits pour une durée plus longue que celle du contrat portant sur le service Ryde Green, qui a une durée de 10 ans, ce qui constituerait un avantage dans le cadre de l'analyse quantitative d'EcoCab.

### Inconvénients

- Compte tenu de l'expérience limitée d'Ethan dans ce domaine, le développement de l'application pourrait connaître des dépassements de coûts, des retards et des problèmes techniques.
- L'adoption d'un nouveau modèle d'affaires par ECI pose des risques, notamment en ce qui a trait au nombre de courses et aux coûts estimatifs.

- Comme elle fait son entrée au sein de ce marché, ECI pourrait s'avérer incapable d'attirer un nombre suffisant de chauffeurs pour effectuer 10 000 courses par semaine.
- ECI estime qu'elle pourrait sous-traiter l'évaluation des chauffeurs et l'inspection des voitures pour le même coût total que celui assumé par Ryde; ECI étant de plus petite taille que Ryde, cette estimation pourrait s'avérer irréaliste et ce coût pourrait être plus élevé.

## Conclusion

À la lumière des analyses quantitative et qualitative ci-dessus, je recommande à ECI de conclure un partenariat avec Ryde. En effet, la VAN d'EcoCab est plus faible selon le scénario de base, et le risque associé au scénario optimiste est considérable. De plus, ECI bénéficiera de l'expérience de Ryde dans le secteur du covoiturage.

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 de fournir une analyse qualitative des deux solutions.

**Compétent** – Le candidat fournit une analyse qualitative raisonnable des deux solutions et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fournit une analyse qualitative approfondie et équilibrée des deux solutions, puis formule une recommandation.

### Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse les risques financiers associés au programme de financement, puis recommande des stratégies pour limiter ces risques.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> : |  | Modules communs | Modules optionnels |
|---|--|-----------------|--------------------|
| 5.1.2   | Élaborer ou évaluer des propositions financières et des plans de financement | B               | A                  |
| 5.5.1   | Élaborer ou évaluer les politiques de gestion des risques financiers         | B               | A                  |

**Compétences habilitantes de la Grille de compétences des CPA :**

- 2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte*
- 2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs*
- 2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées*
- 2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions*
- 2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme*
- 2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles*
- 2.1.6.2 Utiliser des techniques de remue-méninges et autres pour trouver des solutions, des problèmes, des points de vue et des répercussions qui n'ont pas encore été identifiés*

**Risque opérationnel – Programme de financement**

La prestation de programmes de financement ne fait pas partie des activités principales d'ECI. D'ailleurs, ECI ne semble avoir aucune expertise en la matière. Comme la société enregistre des pertes et devra rembourser l'emprunt à la BPN, ECI s'expose à un risque opérationnel si les emprunteurs s'avèrent incapables de respecter leurs obligations.

Je recommande à ECI d'atténuer ce risque en vérifiant la solvabilité des emprunteurs et peut-être en leur accordant le financement par l'intermédiaire d'une entité distincte, afin de limiter les effets des pertes sur les activités principales d'ECI.

**Risque opérationnel – Abandon du programme par des chauffeurs**

Dans ses modalités actuelles, outre la pénalité relative à l'augmentation du taux d'intérêt, le programme de financement ne traite pas de l'éventualité dans laquelle un propriétaire de voiture déciderait de se retirer du programme. Cette situation cause de l'incertitude quant à l'issue des demandes de retrait du programme de la part de chauffeurs et pourrait entraîner un traitement variable de ces demandes.

Je recommande qu'ECI établisse une politique concernant les demandes de retrait du programme par les chauffeurs; elle pourrait, par exemple, exiger aux chauffeurs qu'ils achètent la voiture à un prix déterminé (selon l'âge et la condition de la voiture).

**Risque de taux d'intérêt**

ECI contracte un emprunt à taux variable auprès de SafeBank, mais accorde un prêt à taux fixe aux chauffeurs qui souhaitent acheter une voiture. Par conséquent, ECI s'expose à un risque de taux d'intérêt, particulièrement dans un contexte de hausse des taux, ce qui pourrait engendrer des coûts supplémentaires.

Je recommande à ECI de négocier avec SafeBank pour obtenir une facilité d'exploitation à taux fixe ou de conclure un swap taux fixe - taux variable, de façon à fixer son taux d'intérêt.

### **Risque de crédit (défaillance) – Acompte**

Comme les acheteurs ne versent pas un acompte à la conclusion du prêt, l'achat d'une voiture ne nécessite aucun investissement de leur part, ce qui accroît le risque auquel ECI s'expose.

Je recommande à ECI d'exiger le versement d'un acompte par les acheteurs, et ce, même s'il s'agit d'un montant peu élevé. Cette mesure les liera financièrement à l'achat de la voiture.

### **Risque de crédit (défaillance) – Approbation de crédit**

ECI ne vérifie pas la solvabilité des acheteurs. Elle s'expose donc à un risque de défaillance considérablement plus élevé. De plus, comme ECI prendra une hypothèque de deuxième rang sur les voitures et percevra des intérêts seulement pendant les années 1 à 5, ses pertes éventuelles en cas de défaillance sont accrues.

Je recommande à ECI d'adopter un processus d'approbation de crédit formel, qui comprend une vérification de solvabilité.

### **Risque de crédit (défaillance) – Garantie**

SafeBank prendra une hypothèque de premier rang, et sa partie du capital sera remboursée en premier. Cette situation expose ECI à un risque, car les voitures se déprécient rapidement pendant leurs premières années d'utilisation. Comme les chauffeurs s'engagent à effectuer des courses sur une distance d'au moins 20 000 kilomètres par année, auxquels s'ajoutent leurs déplacements personnels, les voitures subiront une usure importante, ce qui réduira la valeur des garanties. Les prêts consentis par ECI ne prévoyant que le paiement des intérêts durant les années 1 à 5, la société pourrait s'avérer incapable de recouvrer la totalité du prêt si un acheteur n'est pas en mesure de respecter ses obligations.

Je recommande à ECI d'exiger une garantie personnelle de la part des acheteurs (en supposant que la valeur nette des acheteurs soit suffisante pour garantir les prêts). Cette mesure réduira le risque de défaillance des acheteurs et procurera à ECI une solution de rechange pour compenser ses pertes. Une autre solution consisterait pour ECI à exiger l'amortissement de sa partie du prêt dès son octroi, ce qui réduirait le risque de non-recouvrement. ECI pourrait également imposer aux chauffeurs une limite au nombre de kilomètres qu'ils parcourent à des fins personnelles avec leur voiture, pour limiter l'usure de celle-ci.

### **Risque de liquidité – Garantie**

Le principal actif offert à ECI en garantie du prêt est la voiture, qui ne constitue pas un actif liquide. ECI prévoit réintégrer à sa flotte toute voiture reprise, mais si elle n'a pas besoin du véhicule, elle sera contrainte de la vendre. Compte tenu de facteurs comme l'illiquidité et l'état de la voiture, ECI pourrait avoir de la difficulté à récupérer le montant du prêt.

Je recommande à ECI d'exiger une garantie personnelle des acheteurs. Elle bénéficiera ainsi d'un recours contre les acheteurs afin de combler l'écart entre le solde impayé et le montant récupéré à la liquidation du bien.

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 analyse certains des risques financiers associés au programme de financement.

**Compétent** – Le candidat analyse plusieurs des risques financiers associés au programme de financement et propose des stratégies d'atténuation de ces risques.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fournit une analyse approfondie des risques financiers associés au programme de financement et propose des stratégies d'atténuation de ces risques.

### Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat calcule la valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B en 2024.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

| Compétence technique de la <i>Grille de compétences des CPA</i> : |  | Modules communs | Modules optionnels |
|---|--|-----------------|--------------------|
| 5.4.2   | Appliquer des méthodes appropriées pour estimer la valeur d'une entreprise | B               | A                  |

### Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA* :

2.1.1.1 *Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte*

2.1.1.2 *Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse*

2.1.3.1 *Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs*

2.1.3.4 *Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées*

2.1.4.1 *Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables*

2.1.4.7 *Expliciter et justifier ses hypothèses*

Pour calculer la valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B en 2024, il faut d'abord déterminer la valeur d'ECI cette année-là.

**Évaluation de Ruby**

|                               |                             | Notes |
|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| BAIIA en 2024                 | 4 470 000 \$                | 1     |
| Multiple choisi               | 5                           |       |
| Valeur de l'entreprise        | <u>22 350 000</u>           |       |
| Moins : emprunt hypothécaire  | (660 000)                   | 2     |
| Valeur des capitaux propres   | <u>21 690 000</u>           |       |
| Quote-part détenue par ECI    | <u>80 %</u>                 | 3     |
| Participation d'ECI dans Ruby | <u><u>17 352 000 \$</u></u> |       |

**Évaluation d'ECI**

|  |                        | Notes |
|--|------------------------|-------|
| BAIIA en 2024  | 2 880 000 \$           | 1     |
| Plus : bénéfice avant impôts tiré<br>du service Ryde Green                 | 399 200                | 4     |
| BAIIA ajusté   | <u>3 279 200</u>       |       |
| Multiple choisi  | 5                      |       |
| Valeur de l'entreprise   | 16 396 000             |       |
| Plus : participation dans Ruby   | 17 352 000             |       |
| Moins : emprunt à un actionnaire   | (2 000 000)            | 5     |
| Valeur totale des capitaux propres   | <u>31 748 000</u>      |       |
| Moins : actions privilégiées   | (22 360 000)           | 6     |
| Valeur des capitaux propres<br>attribuables aux actionnaires<br>ordinaires | 9 388 000              |       |
| Actions en circulation   | <u>1 000</u>           |       |
| Valeur par action  | <u><u>9 388 \$</u></u> |       |

**Notes**

1. Le BAIIA d'ECI et de Ruby a été calculé à l'occasion d'évaluation n° 7.
2. Ce montant est fondé sur l'hypothèse que le solde de l'emprunt hypothécaire, qui s'établissait à 1 340 000 \$ à la date d'acquisition, diminué des remboursements de capital de 2020 à 2024, constitue la seule dette à long terme de Ruby.
3. Après la conversion du titre d'emprunt convertible, ECI détiendra 80 % de Ruby.
4. En supposant qu'ECI opte pour le service de covoiturage de Ryde Green.
5. Le montant de l'emprunt consenti par Jen à titre d'actionnaire est de 2 millions \$. Comme l'emprunt à la BPN sera remboursé en 2024, l'évaluation n'en tient pas compte.
6. La valeur des actions privilégiées se fonde sur la valeur comptable ou nominale des actions, majorée du dividende cumulatif de 9 % sur la période de huit ans.

Selon l'analyse qui précède, les actions privilégiées de catégorie B seront convertibles en actions ordinaires à une valeur de 9 388 \$ l'action ordinaire.

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 de calculer la valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B.

**Compétent** – Le candidat calcule la valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule avec exactitude la valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B, en tenant compte de l'effet dilutif de la conversion du titre d'emprunt sur la participation d'ECI dans Ruby.

#### Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat analyse les options d'investissement proposées par Ethan et formule une recommandation.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.*

| Compétence technique de la <i>Grille de compétences des CPA</i> : |   | Modules communs | Modules optionnels |
|---|---|-----------------|--------------------|
| 5.2.4   | Évaluer les décisions ayant une incidence sur la structure financière | B               | A                  |

#### Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA* :

2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte

2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse

2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs

2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées

2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables

2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles

2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

Compte tenu de la valeur de conversion, la conversion des actions privilégiées de catégorie B en actions ordinaires donnerait lieu à la participation suivante :

|   |                       |
|---|-----------------------|
| Placement en titres de capitaux propres | 5 000 000             |
| Valeur par action                       | 9 388                 |
| Actions émises en faveur d'Ethan        | <u>533</u>            |
| Total des actions en circulation        | <u>1 533</u>          |
| Quote-part détenue par Ethan            | <u><u>34,75 %</u></u> |

### Option 1

Voici les avantages de l'option 1 :

- Comme il n'y a pas de clause de conversion, le risque auquel Jen s'expose est moindre.
- L'absence de Conseil d'administration est également susceptible de limiter l'influence d'Ethan sur la direction d'ECI, ce que préfère Jen.

### Option 2

Voici les avantages de l'option 2 :

- Selon les prévisions effectuées pour ECI et Ruby, la participation d'Ethan dans ECI s'établirait à 34,75 %, ce qui permettrait à Jen d'en converser le contrôle. Toutefois, si la situation d'ECI ne correspondait pas aux projections financières, Ethan recevrait davantage d'actions de la société et pourrait possiblement en prendre le contrôle.
- Comme les actions privilégiées de catégorie B ne versent aucun dividende, la trésorerie accumulée pourrait être affectée aux activités d'ECI.
- Ethan pourra désigner un plus grand nombre des administrateurs après la conversion (34,75 % plutôt que 20 %), ce qui fera augmenter son influence sur la direction d'ECI.

Selon l'analyse ci-dessus, je recommande l'option 1. Bien que les actions privilégiées de catégorie A versent un dividende annuel élevé, Jen ne veut vraisemblablement pas perdre le contrôle d'ECI. Or, l'option 2 soulève des doutes importants à ce titre.



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'analyser les options d'investissement.

**Compétent** – Le candidat présente une analyse des options d'investissement, dont une analyse de la participation d'Ethan, et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat présente une analyse approfondie des options d'investissement, dont une analyse de la participation d'Ethan, en tenant compte de la capacité d'ECI à verser un dividende, puis formule une recommandation.

## JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE ENVIROCAB INC. (ECI)

Dans le rôle en Gestion de la performance, le candidat doit évaluer les modèles d'affaires d'ECI et de Ruby du point de vue qualitatif et recommander le modèle à adopter. Il faut également qu'il calcule le nombre de courses à effectuer pour que les deux modèles d'affaires génèrent le même bénéfice net. De plus, le candidat doit évaluer si la vision et la stratégie d'ECI cadrent avec la Politique en matière de développement économique durable. Il faut, en outre, qu'il examine les répercussions de la proposition du fonds de capital-investissement Eagle Eyes Energy Ventures sur le plan de la gouvernance. Enfin, le candidat doit analyser les divers modèles opérationnels qui s'offrent à ECI, notamment la sous-traitance de l'entretien des voitures ou la réalisation de l'entretien en interne, les changements dans le programme de rémunération des chauffeurs et la proposition d'investissement dans une liaison à grande vitesse.

**Pour les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 1 à 6, communes à tous les rôles, consulter le *Guide de correction – Occasions d'évaluation communes*.**

**À :** Jen Toy

**De :** CPA

**Objet :** Demandes d'ECI

### Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat calcule le nombre de courses que Ruby devrait effectuer par jour, selon le modèle d'affaires d'ECI, pour générer le même bénéfice que selon son modèle d'affaires actuel.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

| <b>Compétences techniques de la Grille de compétences des CPA</b><br>(C'est la version 2019 de la Grille qui s'applique, exclusion faite des sections portant sur les compétences en analyse des données et systèmes d'information et des compétences relatives à la TPS/TVH.) |                                      | <b>Modules communs</b> | <b>Modules optionnels</b> |
|--|--------------------------------------|------------------------|---------------------------|
| 3.5.1  | Effectuer une analyse de sensibilité | A                      | A                         |

### Compétences habilitantes de la Grille de compétences des CPA

- 2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
- 2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
- 2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
- 2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
- 2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
- 2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
- 2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses

Raymond veut savoir combien de courses de taxi Ruby devrait effectuer par jour, selon le modèle d'affaires d'ECI, pour générer le même bénéfice que selon le modèle actuel de Ruby. Puisque le modèle d'ECI comporte des coûts fixes plus élevés que le modèle de Ruby, une baisse du nombre de courses le rendrait moins rentable que celui de Ruby. Si le nombre de clients augmentait, toutefois, on en viendrait à atteindre un point où les ventes couvriraient la totalité des coûts fixes et où le modèle d'ECI permettrait d'obtenir un profit équivalent à la marge sur coûts variables pour chaque course (contrairement à 7,5 % seulement de redevances dans le modèle de Ruby), ce qui rendrait le modèle d'ECI plus rentable que celui de Ruby.

Si Ruby conservait son propre modèle d'affaires, elle n'aurait aucun coût fixe d'exploitation autre que les coûts de répartition et les frais d'administration. Comme ces coûts ne sont pas touchés par le choix d'un modèle d'affaires, ils n'ont pas été inclus dans le calcul. Son seul coût d'exploitation variable serait la quote-part du prix d'une course revenant au chauffeur, soit 92,5 % du prix tarifé (100 % moins la redevance de 7,5 %). Puisque le prix moyen d'une course est de 21 \$, le seul coût d'exploitation variable correspondrait à la quote-part variable qui revient aux chauffeurs, soit 19,425 \$ par course.

Si Ruby adoptait le modèle d'affaires d'ECI, les coûts d'exploitation comporteraient une partie fixe et une partie variable, mais la partie fixe en représenterait la majeure partie. Le tableau suivant présente les coûts d'exploitation selon le modèle d'affaires d'ECI.

### Coûts fixes annuels

|  | <u>Par<br/>voiture</u> | <u>N<sup>bre</sup> de<br/>voitures</u> | <u>Total</u>        |                                  |
|--|------------------------|--|---------------------|----------------------------------|
| Assurance                                      | 800 \$                 | 200                                    | 160 000 \$          |                                  |
| Immatriculation                                | 250 \$                 | 200                                    | 50 000              |                                  |
| Entretien                                      | 1 500 \$               | 200                                    | 300 000             |                                  |
| Amortissement<br>des limousines                | 5 000 \$               | 80                                     | 400 000             | (50 000 × 1/10 = 5 000 \$)       |
| Paiements exigibles<br>en vertu du bail        | 6 000 \$               | 120                                    | 720 000             | (12 mois × 500 \$ = 6 000 \$)    |
| Salaires                                       |                        |  | 7 488 000           | (40 h × 18 \$/h × 52 sem. × 200) |
| Intérêts sur le titre<br>d'emprunt convertible |                        |  | 160 000             | (4 000 000 \$ × 4 %)             |
| Total des coûts fixes                          |                        |  | <u>9 278 000 \$</u> |                                  |

**Coûts variables par course**

|           | <u>Par km</u> | <u>Km<br/>par course</u> | <u>Coût variable<br/>par course</u> |
|-----------|---------------|--------------------------|-------------------------------------|
| Entretien | 0,15 \$       | 8                        | 1,20 \$                             |
| Recharge  | 0,02 \$       | 8                        | 0,16                                |
|           |               |                          | <u>1,36 \$</u> par course           |

L'adoption du modèle d'affaires d'ECI par Ruby générerait par conséquent une hausse de 9 278 000 \$ des coûts fixes d'exploitation au total, mais une baisse de 18,065 \$ (19,425 \$ – 1,36 \$) des coûts variables par course. Ce modèle d'affaires deviendrait rentable une fois passé le seuil des 513 590 courses ( $9\,278\,000 \$ \div 18,065 \$$ ) par année, ou 1 407 courses par jour (513 590/365 jours).

À 1 407 courses par jour, les deux modèles sont donc équivalents.

Si l'on prévoit que le nombre de courses sera régulièrement inférieur à ce seuil, Ruby devrait conserver son modèle actuel, dans lequel les chauffeurs sont propriétaires de leur voiture et sont des travailleurs indépendants. Si l'on prévoit que le nombre de courses sera régulièrement supérieur à ce seuil, Ruby devrait adopter le modèle d'ECI au plus tôt, car ce sera alors plus rentable. Cela dit, la durée de vie utile de 10 ans des taxis pourrait avoir été surestimée, puisqu'un taxi s'use plus rapidement qu'une voiture normale. La modification de cette hypothèse influencerait sur le nombre de courses nécessaire.

*Certains candidats ont mal interprété le travail à faire et ont cru qu'ils devaient calculer le nombre de courses que Ruby devait faire selon le modèle d'affaires d'ECI pour obtenir le même bénéfice qu'elle génère actuellement, soit 250 000 \$ pour une période de deux mois. Même si ce n'était pas l'objectif initial du travail à faire, le Jury d'évaluation a accepté cette autre façon pour ces candidats de démontrer leur compétence.*

Dans l'hypothèse où les produits sont générés uniformément tout au long de l'exercice, le bénéfice annuel cible serait de 1,5 million \$. Le tableau suivant résume le calcul du nombre de courses requis pour générer ce bénéfice.

**Coûts fixes additionnels générés par le modèle d'ECI**

|  | <b>Par<br/>voiture</b> | <b>N<sup>bre</sup> de<br/>voitures</b> | <b>Total</b>        |                                  |
|--|------------------------|--|---------------------|----------------------------------|
| Assurance  | 800 \$                 | 200                                    | 160 000 \$          |                                  |
| Immatriculation  | 250 \$                 | 200                                    | 50 000 \$           |                                  |
| Entretien  | 1500 \$                | 200                                    | 300 000 \$          |                                  |
| Amortissement<br>des limousines                            | 5000 \$                | 80                                     | 400 000 \$          | (50 000 \$ × 1/10 = 5 000 \$)    |
| Paiements exigibles<br>en vertu du bail                    | 6000 \$                | 120                                    | 720 000 \$          | (12 mois × 500 \$ = 6 000 \$)    |
| Salaires   |                        |  | 7 488 000 \$        | (40 h × 18 \$/h × 52 sem. × 200) |
| Intérêts sur le titre<br>d'emprunt convertible             |                        |  | <u>160 000 \$</u>   | (4 000 000 \$ × 4 %)             |
| Total des coûts fixes                                      |                        |  | 9 278 000 \$        | A                                |
| Bénéfice net requis (250 000 \$<br>pour 2 mois, annualisé) |                        |  | <u>1 500 000 \$</u> | B                                |
| Marge totale sur coûts<br>variables requise                |                        |  | 10 778 000 \$       | C = A + B                        |

**Marge sur coûts variables par course selon le modèle d'ECI**

Prix moyen d'une course 21 \$

Coûts variables :

|           |                |                |
|-----------|----------------|----------------|
| Entretien | 1,20 \$        |                |
| Recharge  | <u>0,16 \$</u> | <u>1,36 \$</u> |

19,64\$ D

Nombre de courses requis selon  
le modèle d'ECI pour générer  
le même bénéfice

**548 778 C/D**

Nombre de courses par jour : 1 503

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation 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 tente de calculer le nombre de courses requis par jour pour générer le même bénéfice.

**Compétent** – Le candidat présente un calcul raisonnable du nombre de courses requis par jour pour générer le même bénéfice.

**Compétent avec distinction** – Le candidat présente un calcul exact du nombre de courses requis par jour pour générer le même bénéfice, et démontre clairement sa compréhension de l'incidence des deux modèles d'affaires sur le bénéfice.

#### Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat analyse et compare les modèles d'affaires d'ECI et de Ruby, et formule une recommandation stratégique utile.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |   | Modules communs | E1 GP |
|---|---|-----------------|-------|
| 2.4.1   | Analyser les enjeux opérationnels clés, notamment l'utilisation des actifs informationnels, et leur concordance avec la stratégie | B               | A     |

#### Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA*

*2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte*

*2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse*

*2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir*

*2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies*

*2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables*

*2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques*

*2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions*

Dans le cadre de l'Étape 3, Jen prévoit de convertir Ruby au modèle d'affaires d'ECI. Toutefois, les deux modèles d'affaires divergent grandement sur les plans opérationnel, financier et stratégique, ce qui influe en définitive sur les risques auxquels ECI est confrontée ainsi que sur son potentiel de création de valeur.

### Aspect opérationnel

|                           | <b>Modèle d'affaires d'ECI</b>       | <b>Modèle d'affaires de Ruby</b>   |
|---------------------------|--------------------------------------|--|
| Chauffeurs                | Employés à temps plein               | Travailleurs indépendants  |
| Rémunération              | Salaire fixe, plus avantages sociaux | Prix des courses (moins les redevances versées à Ruby).<br>Aucuns avantages sociaux. |
| Propriétaire des voitures | ECI                                  | Chauffeurs   |
| Propriétaire des permis   | ECI                                  | Chauffeurs   |
| Type de voiture           | Électrique                           | À essence  |

### Aspect financier

|                              | <b>Modèle d'affaires d'ECI</b>  | <b>Modèle d'affaires de Ruby</b>   |
|------------------------------|---|--|
| Structure de coûts           | Coûts fixes élevés, puisqu'une part importante des coûts (salaires, avantages sociaux, impôts, services publics, assurance) doivent être payés par ECI, peu importe les ventes réalisées. Les seuls coûts qui sont en partie variables sont l'entretien et la recharge. | Presque tous les coûts sont variables et sont payés seulement lorsqu'une vente est réalisée. Les coûts fixes, comme les coûts du centre de répartition, sont négligeables. |
| Importance du capital requis | Hautement capitalistique, car ECI détient les voitures et les permis.   | Peu de capital requis, sauf pour financer les créances des chauffeurs.   |
| Besoins de financement       | Continus et extrêmement élevés, car il faut régulièrement acheter de nouvelles voitures pour maintenir la flotte en bonne condition.  | Négligeables, car aucun actif à long terme n'est nécessaire.   |

|                      |   |   |
|----------------------|---|---|
| Coûts indirects      | Structure administrative requise pour la gestion des ressources humaines, de la rémunération, de l'entretien, etc., puisqu'ECl est propriétaire des voitures et des permis et emploie les chauffeurs. | Minimes, car Ruby détient peu d'actifs et a peu d'employés. |
| Seuil de rentabilité | Très élevé, car les coûts fixes sont importants.  | Bas, car la plupart des coûts sont variables.               |

### Aspect stratégique

|                        | <b>Modèle d'affaires d'ECl</b>   | <b>Modèle d'affaires de Ruby</b>   |
|------------------------|--|--|
| Contrôle qualité       | Direct, car ECl est propriétaire des voitures et emploie les chauffeurs (même s'il est peu probable que des processus solides de contrôle qualité soient en place chez ECl). | Plus incertain, car les chauffeurs sont des travailleurs indépendants et sont propriétaires des voitures; il est possible d'imposer des normes de qualité, mais les chauffeurs pourraient s'y opposer. |
| Responsabilité sociale | Dépend de la rémunération et des conditions d'emploi; modèle offrant aux chauffeurs un poste à temps plein.  | Rémunération des chauffeurs incertaine du fait qu'elle peut varier d'un jour à l'autre; dépendance des chauffeurs à l'égard du contrat conclu avec Ruby.   |
| Caractère écologique   | Oui, car les voitures d'ECl sont électriques.  | Non, car les chauffeurs de Ruby utilisent des voitures à essence; toutefois, au fil du temps, ils pourraient migrer vers des voitures électriques.   |
| Souplesse stratégique  | Faible, car une partie des actifs pourraient être sous-utilisés, et ECl fait appel à des employés à temps plein.   | Importante, car il n'y a aucune possibilité que des actifs soient sous-utilisés, et il y a peu d'employés.   |



## Recommandation

Dans le modèle d'affaires actuel d'ECI, il faut investir d'importantes ressources financières pour générer un bénéfice, ce qui pourrait épuiser les ressources et la patience de Jen. De plus, bien que le modèle d'ECI permette à Jen d'imposer plus facilement ses objectifs socioenvironnementaux, il serait également possible d'atteindre ces objectifs grâce à la révision du contrat qu'a conclu Ruby avec ses chauffeurs de façon à rendre les résultats plus stables sans compromettre la rentabilité, et de façon à les faire passer aux voitures électriques, dont ils seraient toujours propriétaires. En outre, en ce qui concerne le contrôle qualité, il serait possible d'établir des normes pour s'assurer que les chauffeurs de Ruby soient tenus de rendre des comptes.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation 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 d'effectuer une analyse qualitative des deux modèles d'affaires sur les plans opérationnel, financier et stratégique.

**Compétent** – Le candidat effectue une analyse qualitative raisonnable des deux modèles d'affaires sur les plans opérationnel, financier et stratégique.

**Compétent avec distinction** – Le candidat présente une analyse qualitative approfondie des deux modèles d'affaires sur les plans opérationnel, financier et stratégique, et formule une recommandation stratégique utile.

### Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat analyse la compatibilité de la stratégie d'ECI avec les objectifs de la Politique et explique pourquoi ECI et Ruby sont admissibles au financement.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |   | Modules communs | E1 GP |
|---|---|-----------------|-------|
| 2.3.1   | Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité                 | B               | A     |
| 2.3.2   | Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie | B               | A     |

**Compétences habilitantes de la Grille de compétences des CPA**

2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte

2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse

2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques

2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles

2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

La stratégie d'affaires de Jen a consisté en la création d'une entreprise écologique, offrant un environnement de travail sécuritaire et des conditions de travail décentes. De plus, les énoncés de vision (« *Être le chef de file du transport de personnes durable* ») et de mission (« *Concevoir un système de transport collectif écologique, socialement responsable et respectueux de ses clients et de ses employés* ») d'ECI englobent tant des enjeux sociaux que des enjeux environnementaux. La stratégie d'affaires ainsi que les énoncés de vision et de mission d'ECI semblent donc bien cadrer avec la Politique.

Le modèle d'affaires d'ECI cadre bien avec les cibles à atteindre d'ici 2030 :

- Réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre, principalement le dioxyde de carbone – Puisqu'elles sont électriques, les voitures d'ECI n'émettent pas de gaz à effet de serre.
- Réduction de 30 % de la distance parcourue en voiture à des fins personnelles – Les services de taxi d'ECI constituent une solution de rechange à l'utilisation d'une voiture personnelle; de multiples personnes peuvent utiliser une seule et même voiture, ce qui réduit le nombre de voitures sur la route.
- Réduction de 40 % de la consommation d'essence – Puisqu'elles sont électriques, les voitures d'ECI ne consomment pas d'essence.
- Réduction de 50 % des ventes de voitures et de camions à essence – ECI offre un moyen de transport différent, et ses opérations contribuent à la réduction des ventes de voitures à essence.
- Réduction de 50 % de la pauvreté – ECI emploie ses chauffeurs et leur offre un contrat à temps plein prévoyant un salaire et des avantages sociaux. En encourageant des personnes à intégrer la population active, à supposer que les salaires versés soient supérieurs au seuil de pauvreté de la province, ECI contribue à la réduction de la pauvreté.

Le modèle d'affaires d'ECI répond bien aux critères d'admissibilité au soutien financier prévu dans la Politique :

- Le financement doit servir à de nouveaux investissements dans des immobilisations qui contribuent à l'atteinte des cibles socioenvironnementales de la Politique – Le financement additionnel qu'obtiendrait ECI (ou Ruby) servirait à l'achat de voitures électriques de taxi, qui sont des immobilisations; comme il l'a été démontré précédemment, ces voitures électriques contribueraient à l'atteinte des cibles socioenvironnementales de la Politique.
- Les entreprises doivent être rentables ou être en voie de le devenir à court terme – Bien qu'ECI n'ait subi que des pertes jusqu'à maintenant, son plan d'affaires, qui inclut la mise en œuvre de l'Étape 3, prévoit des bénéfices. De plus, selon les informations dont nous disposons actuellement, si on considère Ruby et ECI comme un groupe consolidé, ECI s'approche du seuil de rentabilité (ECI a enregistré une perte d'exploitation de 2 065 000 \$ pour son dernier exercice, ce qui représente une perte mensuelle de 172 083 \$; en revanche, le bénéfice de Ruby pour les deux derniers mois du plus récent exercice s'établit à 250 000 \$, ce qui représente 125 000 \$ par mois).
- Les entreprises doivent fournir à leurs employés des conditions de travail, des salaires, des avantages sociaux et un nombre de jours de vacances qui sont dans la médiane du secteur d'activité – Les salaires fixes et avantages sociaux qu'ECI offre à ses chauffeurs employés, qui travaillent à temps plein, dépassent ceux que reçoivent les travailleurs indépendants de l'industrie, qui n'ont pas d'avantages sociaux. Les conditions de travail des chauffeurs de Ruby sont comparables à celles des autres chauffeurs dans l'industrie. La rémunération des chauffeurs d'ECI est plus prévisible et stable, ce qui cadre avec la Politique.
- Le particulier ou l'entité qui a le contrôle ultime des entreprises doit résider en Alberta – Jen est une résidente de l'Alberta. Puisqu'ECI est une entité albertaine, Ruby, qui est contrôlée par ECI, est également admissible au financement.
- La priorité sera accordée aux organismes sans but lucratif, aux coopératives, aux entités détenues par leurs employés, et aux petites et moyennes entreprises – ECI et Ruby peuvent être toutes deux considérées comme des PME, étant donné que la flotte d'ECI ne compte que 150 voitures électriques et qu'elle ne s'élèvera possiblement qu'à plusieurs centaines de véhicules dans les prochaines années.
- La priorité sera accordée aux secteurs d'activité fortement polluants – Le transport représente une part importante des émissions de gaz à effet de serre (30 %) et, dans ce secteur, le transport routier est le plus grand contributeur (75 %). Puisqu'ECI est dans le secteur du transport, elle serait dans un secteur jugé prioritaire pour l'obtention du soutien financier.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation 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 d'analyser si la vision et la stratégie d'ECI cadrent avec la Politique, mais n'explique pas systématiquement comment le modèle d'affaires d'ECI contribue à l'atteinte des cibles ou au respect des critères d'admissibilité de la Politique.

**Compétent** – Le candidat analyse la façon dont la stratégie et la vision d'ECI cadrent avec les cibles de la Politique et pourquoi ECI répond aux critères d'admissibilité au soutien financier prévus dans la Politique.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse la façon dont la stratégie et la vision d'ECI cadrent avec les cibles de la Politique et pourquoi ECI répond aux critères d'admissibilité au soutien financier prévus dans la Politique. Puisqu'ECI contrôle 100 % de Ruby et envisage d'intégrer les deux entités, le candidat tient également compte de Ruby dans son analyse.

#### Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat analyse les répercussions de la proposition d'EEEEV sur le plan de la gouvernance.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |   | Modules communs | E1 GP |
|---|---|-----------------|-------|
| 2.1.1   | Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes)  | B               | A     |
| 2.1.4   | Analyser le rôle particulier du conseil d'administration en ce qui a trait à la stratégie en matière de responsabilité sociale et à la durabilité de l'entité | C               | B     |

**Compétences habilitantes de la Grille de compétences des CPA**

*2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte*

*2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse*

*2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies*

*2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables*

*2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques*

*2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles*

*2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions*

Les répercussions de la proposition de financement d'EEEEV sur le plan de la gouvernance sont très importantes :

- Puisqu'EEEEV est la propriété de la Integrated Oil Corporation, l'une des plus grandes sociétés pétrogazières d'Amérique du Nord, sa participation dans ECI pourrait compromettre l'image verte et écologique de cette dernière. De plus, le fait qu'une société pétrogazière ait une participation dans ECI pourrait compromettre la volonté de cette dernière d'acheter des voitures électriques, qui ne fonctionnent pas à essence.
- Le niveau de représentation d'EEEEV au Conseil d'ECI ne semble pas correspondre à l'importance relative de sa participation réelle.
- Bien que la représentation d'EEEEV au sein du Conseil d'ECI semble être moins importante que celle de Jen (même nombre de sièges, moins un), dans la réalité, les deux représentations pourraient s'avérer équivalentes, car Jen nomme le président à partir d'une liste de candidats soumise par EEEV. Par conséquent, les sièges du Conseil seraient répartis entre EEEV et Jen. Jen perdrait ainsi le contrôle effectif d'ECI.
- Puisque dans la pratique, EEEV et Jen auraient une représentation égale au sein du Conseil, des désaccords entre les parties quant aux décisions stratégiques pourraient conduire à des impasses; les décisions pourraient par conséquent être retardées ou abandonnées.
- ECI étant essentiellement une entreprise de taxi, la principale décision d'investissement qu'elle a à prendre concerne l'achat de nouvelles voitures. Toutefois, puisque les dépenses en immobilisations de plus de 20 000 \$ devraient être approuvées par le comité de direction, le contrôle de la stratégie d'investissement d'ECI (et de la majeure partie des dépenses en immobilisations effectuées dans le cours normal de l'exploitation) appartiendrait au comité de direction, et non à Jen ou au Conseil.
- EEEV contrôlerait le comité de direction, puisque deux membres sur trois (le membre qu'EEEEV aurait nommé et le président) représenteraient ses intérêts.
- Si sa participation descend sous les 50 %, Jen pourrait céder encore plus d'influence du fait qu'elle perdrait la capacité de choisir le président à partir de la liste soumise par EEEV.
- Le Conseil d'ECI perdrait toute latitude pour l'obtention de financement dans l'avenir, car EEEV aurait un droit de priorité, et Jen perdrait le pouvoir de décider de récupérer une partie de son investissement dans l'entreprise par les dividendes.

- Les trois personnes dont EEEV propose la candidature comme membres du Conseil ont une vaste expérience des affaires, mais dans le secteur pétrogazier. Aucune d'entre elles n'a travaillé dans le secteur des services, soit le principal secteur d'activité d'ECl. De plus, aucune d'entre elles n'a d'expérience dans les technologies vertes ou dans le transport. La capacité du Conseil de mettre en œuvre la stratégie d'ECl serait par conséquent compromise.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation 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 les répercussions de la proposition de financement d'EEEV sur le plan de la gouvernance.

**Compétent** – Le candidat analyse plusieurs répercussions de la proposition de financement d'EEEV sur le plan de la gouvernance.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse les répercussions de la proposition sur les plans de la gouvernance et du contrôle, et ce, du point de vue de la propriété, du Conseil d'administration et du comité de direction, et il relève l'inadéquation de la participation d'EEEV avec la mission et la stratégie d'ECl.

#### Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse la manière dont ECl devrait gérer l'entretien de ses voitures (service d'entretien interne ou sous-traitance).

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |   | Modules communs | E1 GP |
|---|---|-----------------|-------|
| 3.3.2   | Évaluer et appliquer les techniques de gestion des coûts appropriées pour la prise de décisions particulières en matière d'établissement du coût de revient | B               | A     |
| 2.3.3   | Évaluer les différentes options stratégiques  | B               | A     |

**Compétences habilitantes de la Grille de compétences des CPA**

2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte

2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse

2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir

2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs

2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées

2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables

2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques

2.1.4.3 Envisager diverses interprétations de l'information quantitative et qualitative

2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles

2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

2.1.4.7 Expliquer et justifier ses hypothèses

**Coûts d'entretien actuels**

|  | <b>Coûts d'entretien annuels estimés</b> |
|--|--|
| Coûts fixes annuels (1 500 \$ par voiture par année × 150 voitures)                              | 225 000 \$                               |
| Coûts variables différentiels (150 voitures × 100 000 km par année par voiture × 0,15 \$ par km) | 2 250 000 \$                             |
|  | 2 475 000 \$                             |

Les coûts d'entretien actuels sont estimés à environ 2 475 000 \$ par année. Puisqu'on peut supposer que les chauffeurs doivent rouler entre chaque course pour aller chercher des clients, nous avons utilisé le chiffre de 100 000 kilomètres par année pour estimer les coûts d'entretien, au lieu du nombre de kilomètres parcourus pour les courses.

**Proposition de Lassonde**

Si on utilise le chiffre de 2 475 000 \$ comme comparatif, on peut estimer que les coûts du contrat proposé par Lassonde seraient de 2 351 250 \$ la première année (2 475 000 \$ moins 5 %). Les limites supérieure et inférieure pour la deuxième et la troisième années sont estimées ci-dessous.

|  | <b>Première année<br/>(contrat à prix fixe)</b> | <b>Deuxième année</b> | <b>Troisième année</b> |
|--|---|-----------------------|------------------------|
| Limite supérieure<br>(+10 % par année) | 2 351 250 \$                                    | 2 586 375 \$          | 2 845 012 \$           |
| Limite inférieure<br>(-5 % par année)  | 2 351 250 \$                                    | 2 233 688 \$          | 2 122 003 \$           |

Selon les coûts réels encourus par Lassonde pour l'entretien du parc de voitures d'ECI l'année précédente, les coûts d'entretien pourraient se chiffrer entre 2 845 012 \$ et 2 122 003 \$ la troisième année.

**Entretien en interne**

|   | <b>Coûts d'entretien différentiels estimés pour la première année</b> |
|---|---|
| Main-d'œuvre (salaires et avantages sociaux)  | 1 300 000 \$  |
| Hausse de salaire du directeur  | 15 000 \$   |
| Frais uniques de résiliation du bail  | 20 000 \$   |
| Services publics, impôts fonciers et autres coûts relatifs au bâtiment                                    | 250 000 \$  |
| Fournitures et pièces   | 500 000 \$  |
| Amortissement – bâtiment (1 million \$ sur 20 ans, en supposant une valeur de récupération négligeable)   | 50 000 \$   |
| Amortissement – matériel (1,6 million \$ sur 10 ans, en supposant une valeur de récupération négligeable) | 160 000 \$  |
| Revenus de location sacrifiés   | 20 000 \$   |
|   | 2 315 000 \$  |

**Analyse**

L'analyse quantitative donne à penser que la création d'un service interne d'entretien est la solution la moins coûteuse pour ECI la première année. Il en découlerait une baisse des coûts d'entretien d'environ 160 000 \$ (ou 6 % environ) par rapport aux coûts d'entretien annuels estimatifs actuels de 2 475 000 \$. Ce serait également moins cher que l'externalisation des activités à Lassonde, soit environ 36 250 \$ (ou 1,5 % environ) de moins.

Toutefois, la création et la mise en place d'un service interne présentent plusieurs défis pour ECI comparativement à la proposition de Lassonde :

- ECI créerait un seul service d'entretien, à Calgary. Si on suppose que les chauffeurs de Ruby adopteront eux aussi les voitures électriques, il y a lieu de se demander où les chauffeurs de l'extérieur de Calgary feront entretenir leurs voitures. Le fait d'exiger de tous les chauffeurs qu'ils fassent entretenir leurs voitures à Calgary ne semble pas être la solution la plus efficace et efficiente, surtout si les chauffeurs partent d'aussi loin qu'Edmonton. De plus, si des voitures subissent un accident ou tombent en panne, le remorquage d'Edmonton à Calgary pourrait être coûteux. Par conséquent, la centralisation du service d'entretien à Calgary pourrait avoir une incidence négative sur les revenus générés par les chauffeurs de l'extérieur de Calgary et engendrer des coûts additionnels, comme les frais de remorquage.
- En revanche, Lassonde exploite des centres d'entretien, à Calgary et à Edmonton, et serait donc en mesure de faire l'entretien de toutes les voitures d'ECI et de Ruby, peu importe où elles se trouvent.



- La mission et la stratégie d'ECI consistent à offrir aux Albertains des services de transport sans émission. Jen ne semble pas avoir d'expérience ou d'expertise en surveillance d'un service d'entretien de voitures. De plus, la réalisation de l'entretien en interne ne semble pas cadrer avec la stratégie et le modèle d'affaires d'ECI et complique la gestion des ressources humaines, à cause de la création d'une nouvelle catégorie d'employés.
- ECI a enregistré des pertes au cours des deux derniers exercices, et Jen a dû injecter 2 millions \$ de fonds additionnels dans l'entreprise. La création d'un service interne d'entretien et de réparation des voitures nécessiterait un investissement initial de 3 millions \$, des fonds qui ne pourraient alors pas être utilisés pour l'élargissement du parc de voitures et l'expansion des activités de l'entreprise.

Toutefois, si ECI confiait ses activités d'entretien à Lassonde, elle serait soumise aux prix exigés par cette entreprise, car seule la première année générera assurément des économies. Pour les années 2 et 3, Lassonde pourrait utiliser sa politique de prix pour gérer les coûts « déclarés » et s'octroyer une hausse de prix, ECI ayant alors peu de recours pour vérifier le caractère raisonnable des prix exigés par Lassonde. Il serait très facile pour Lassonde d'obtenir une augmentation de 10 % pour les années 2 et 3.

Par ailleurs, comme le montant total pouvant être demandé par Lassonde se situe dans une fourchette préétablie, ECI se retrouverait au début de chaque année avec un engagement formel envers Lassonde à respecter, sans égard à la qualité du service reçu, ce qui est un autre désavantage.

### **Recommandation**

Nous recommandons à ECI de poursuivre les négociations avec Lassonde en vue de l'externalisation de ses activités d'entretien. Il faudrait toutefois que les conditions du contrat soient modifiées de façon à offrir à ECI la flexibilité nécessaire pour tenir compte de son expérience réelle et à ajouter des mécanismes de vérification pour s'assurer que Lassonde n'exige pas des prix trop élevés pour ses services.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation 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 réaliser une analyse quantitative des options présentées.

**Compétent** – Le candidat réalise une analyse quantitative satisfaisante des options présentées, incorpore certains éléments qualitatifs à son analyse et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat réalise une analyse quantitative exhaustive des options présentées, incorpore plusieurs éléments qualitatifs à son analyse et formule une recommandation.

#### Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat analyse le programme de rémunération actuel des chauffeurs d'ECI et évalue les avantages des autres programmes suggérés.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |   | Modules communs | E1 GP |
|---|---|-----------------|-------|
| 3.7.1   | Analyser les incidences des programmes d'intéressement des cadres et des modes de rémunération des employés | B               | A     |

**Compétences habilitantes de la Grille de compétences des CPA***2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte**2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse**2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir**2.1.2.3 Vérifier, corroborer ou tester l'information et évaluer la qualité des sources, au besoin, pour atteindre l'objectif de l'analyse**2.1.2.4 Obtenir de l'information pertinente supplémentaire, au besoin, aux fins de l'examen des constatations inattendues ou contradictoires**2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées**2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies**2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables**2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques**2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions*

Il semble que les modalités de rémunération actuelles d'ECI n'incitent pas les chauffeurs à adopter les comportements suivants :

- Faire preuve de politesse envers les clients (de nombreux commentaires négatifs ont été exprimés sur les médias sociaux).
- Passer par le chemin le plus court et réduire le kilométrage.
- Être efficaces pour attirer des clients (ECI est actuellement en situation déficitaire, et les ventes ne croissent pas).
- Faire preuve de détermination pour établir des relations à long terme avec des clients, comme des hôtels, des entreprises et des professionnels, qui ont besoin de services de transport récurrents (relations dont l'importance était soulignée dans un article sur l'industrie du taxi).
- Modifier leur conduite, de manière à réduire les coûts d'entretien et à optimiser la durée de vie utile des voitures (les coûts d'entretien sont élevés).
- Déclarer honnêtement les courses de faible distance payées comptant.
- Conduire de manière sécuritaire (Jen a remarqué que les voitures d'ECI nécessitent plus d'entretien à cause d'accidents mineurs et de l'usure précoce des freins).

En l'absence d'un système de gestion de la performance, le modèle de rémunération actuel pourrait miner le potentiel de création de valeur de l'entreprise, puisqu'il ne permet pas d'optimiser les ventes et de réduire les coûts.

L'associé de DPP a proposé trois options, qui sont analysées ci-après.

Option 1

- Puisqu'une augmentation du bénéfice est avantageuse pour les deux parties à un régime de participation aux bénéfices, cette option ferait converger les intérêts des propriétaires et des chauffeurs, ce qui amènerait ces derniers à adopter des comportements qui cadrent avec les intérêts des propriétaires, soit l'optimisation des ventes et la réduction des coûts.

- Toutefois, ECI n'a enregistré aucun bénéfice au cours des deux derniers exercices : ce contexte déficitaire réduirait l'efficacité d'un régime de participation aux bénéfices, car les chauffeurs ne recevraient aucun paiement.
- Le fait d'offrir un tel régime obligerait ECI à ouvrir ses livres aux chauffeurs. Bien que cette pratique puisse cadrer avec la vision sociale de Jen, elle limiterait sa capacité à prendre des décisions opérationnelles et stratégiques, car les chauffeurs pourraient s'opposer aux décisions qui réduisent les bénéfices à court terme.
- Alors que les chauffeurs sont rémunérés à la semaine, les paiements liés au régime de participation aux bénéfices seraient probablement faits une fois par trimestre, voire une fois par année, soit à la publication des rapports audités. Il pourrait s'écouler beaucoup de temps entre l'amélioration du comportement des chauffeurs et la récompense, ce qui atténue l'incitatif du régime.

### Option 2

- Ce régime d'incitation au rendement met en adéquation les intérêts d'ECI et ceux des chauffeurs, soit l'optimisation des ventes et la réduction des coûts.
- D'après les états financiers de 2019, ce régime d'incitation donnerait lieu au versement de 225 000 \$ aux chauffeurs ( $2\% \times 11\,250\,000\ \$$ ). Il s'agirait d'une hausse d'environ 3 % de la rémunération des chauffeurs (225 000 \$ par rapport à 7 975 000 \$ en salaires et avantages sociaux). À un prix tarifé moyen de 21 \$ par course, cette hausse représenterait un paiement de 0,42 \$ additionnel par course aux chauffeurs.
- Bien que ces incitatifs représentent une faible proportion des ventes et de la rémunération des chauffeurs, ils entraînent une hausse de presque 10 % de la perte avant impôts (toutes choses égales par ailleurs).
- La question essentielle est de savoir si le régime d'incitation entraînerait une modification du comportement des chauffeurs qui permettrait d'accroître les ventes et de réduire les coûts. On estime que les paiements liés au régime correspondraient à 3 % des charges salariales totales, ce qui semble négligeable et n'influerait probablement pas beaucoup sur les comportements. Toutefois, un chauffeur qui fait en moyenne 15 courses par jour, qui travaille 5 jours par semaine et 50 semaines par année, et dont le prix d'une course est de 21 \$ en moyenne, recevrait 1 575 \$ si le montant incitatif lui était payé en un seul versement. Il s'agit d'un montant considérable pour un chauffeur qui gagne 18 \$ l'heure (avantages sociaux compris).

### Option 3

- Le versement d'une commission établirait un lien direct entre les intérêts d'ECI et ceux des chauffeurs.
- En cas de piètre rendement, le chauffeur ne recevrait aucune commission ou une très faible commission; par conséquent, ECI n'aurait pas à engager un coût fixe.

- Toutefois, selon les chiffres actuels, les chauffeurs échangeraient 7 975 000 \$ en salaires et avantages sociaux contre 2 250 000 \$ en commissions (20 % × 11 250 000 \$). Pour que les chauffeurs reçoivent un revenu de commissions équivalent à leurs salaires et avantages sociaux actuels, les produits tirés des courses devraient tripler, pour atteindre plus de 30 millions \$, ce qui semble très improbable.
- Le fait d'offrir une commission de 20 % est susceptible d'engendrer du ressentiment et des réactions négatives chez les chauffeurs, car ces derniers percevront cette mesure comme un moyen de réduire leur rémunération. Par conséquent, la commission aura probablement des effets contraires à ceux recherchés.

## Conclusion

Le régime de participation aux bénéfices et la commission sont probablement les options les moins efficaces ou les moins réalistes, soit parce que les montants sont trop faibles pour influencer sur le comportement, soit parce qu'il en découlera une diminution telle de la rémunération que celle-ci incitera des chauffeurs à quitter leur emploi ou à s'opposer à la décision d'ECl. Le régime d'incitation au rendement doit être analysé plus en profondeur, car il fait converger les intérêts d'ECl et ceux des chauffeurs, ce qui pourrait entraîner une amélioration des comportements. Pour à la fois accroître la motivation des chauffeurs dont le rendement est insatisfaisant et récompenser les chauffeurs qui un bon rendement, l'ampleur de l'incitatif pourrait être ajustée selon le niveau des revenus tirés des courses recueillis.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation 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'analyser les trois modèles de rémunération proposés ou analyse les modalités d'emploi actuelles et leurs incidences sur les comportements.

**Compétent** – Le candidat analyse les trois modèles de rémunération proposés, les modalités d'emploi actuelles et leurs incidences sur les comportements, et établit des liens entre son analyse et les divers incitatifs suggérés par Jen.

**Compétent avec distinction** – Le candidat réalise une analyse approfondie des trois modèles de rémunération proposés et établit plusieurs liens entre son analyse et les divers incitatifs suggérés par Jen.

**Occasion d'évaluation n° 13**

Le candidat détermine, d'un point de vue qualitatif seulement, si la proposition d'investissement dans une liaison à grande vitesse est une bonne décision stratégique pour ECI.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> |  | Modules communs | E1 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     |

**Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA***

*2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte*

*2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse*

*2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir*

*2.1.2.4 Obtenir de l'information pertinente supplémentaire, au besoin, aux fins de l'examen des constatations inattendues ou contradictoires*

*2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies*

*2.1.3.7 Évaluer si les données sont assez complètes, valides et fiables pour les besoins de l'analyse*

*2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables*

*2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques*

*2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles*

*2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions*

La proposition d'investissement dans une liaison à grande vitesse soulève plusieurs questions.

**Éléments qui cadrent avec la stratégie d'ECI**

- L'accès exclusif aux deux terminaux présente des possibilités de croissance des ventes pour ECI.
- Puisque les deux terminaux sont situés au centre-ville, où ont lieu la plupart des activités de taxis, ECI n'aurait pas à affecter des taxis à certains endroits (comme l'aéroport), qui sont éloignés du lieu où elle mène ses activités principales.
- L'alliance avec la liaison à grande vitesse pourrait donner la possibilité à ECI d'acquérir de l'expérience et d'autres connaissances sur les véhicules intelligents, qui représentent une tendance en émergence et fort probablement écologique.
- Une association avec un service de transport fonctionnant avec des sources d'énergie écologiques cadrerait avec l'image environnementale d'ECI.

- ECI est confrontée à un problème de volume de clients, car ses produits tirés des courses tarifées ne couvrent pas ses coûts. L'obtention d'un accès exclusif aux terminaux des deux plus grand centres-villes de la province permettrait à ECI d'étendre son rayonnement auprès de clients potentiels et de contraindre la présence de ses concurrents sur le marché.
- L'établissement de la liaison permettra de réduire les déplacements en voiture entre Calgary et Edmonton et de diminuer la pollution, ce qui cadre avec la vision de Jen et la stratégie d'ECI.

### **Éléments qui ne cadrent pas avec la stratégie d'ECI**

- ECI envisage actuellement de soumissionner pour desservir l'aéroport de Calgary. Elle pourrait ne pas avoir suffisamment de ressources pour affecter d'autres voitures aux deux nouveaux emplacements de manière permanente.
- ECI ne mène actuellement ses activités qu'à Calgary. Ruby mène la plupart de ses activités à Calgary, et on ignore si elle a des voitures à Edmonton. Il pourrait être difficile d'affecter des voitures pour desservir le terminal d'Edmonton.
- Comme la plupart des déplacements entre villes se font entre des bureaux des centres-villes, on peut se demander si les terminaux généreront beaucoup de courses de taxi, car ces terminaux sont situés au centre-ville.
- Étant donné que plus d'études sont nécessaires pour confirmer le succès prévu du projet, l'investissement de 1 million \$ est risqué.
- Tout le financement n'ayant pas encore été confirmé, il est difficile de dire à cette étape s'il y aura suffisamment de financement pour assurer la réalisation du projet.
- Il est impossible d'estimer les avantages futurs qui découleront du projet, car il y a trop d'incertitude quant à sa viabilité technique, économique et financière, et l'échéancier du projet est inconnu. En particulier, la demande pour une telle liaison constitue un facteur clé qui n'a pas encore été évalué. Il est par conséquent impossible d'estimer le rendement de l'investissement de 1 million \$ par ECI.

Dans l'ensemble, puisqu'ECI fait déjà face à plusieurs défis sur le plan de la rentabilité et a besoin de financement pour élargir son parc de voitures électriques, l'investissement de 1 million \$ dans le projet de liaison à grande vitesse limiterait davantage la trésorerie dont ECI disposerait pour atteindre ses propres objectifs stratégiques. Nous recommandons de ne pas investir dans ce projet pour l'instant.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation 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 d'analyser les aspects qualitatifs de l'investissement proposé et de sa compatibilité stratégique.

**Compétent** – Le candidat réalise une analyse convenable des aspects qualitatifs de l'investissement proposé et de sa compatibilité stratégique, et formule une recommandation qui cadre avec son analyse.

**Compétent avec distinction** – Le candidat réalise une analyse exhaustive des aspects qualitatifs de l'investissement proposé et de sa compatibilité stratégique, tient compte de la situation financière actuelle d'ECI, et formule une recommandation qui cadre avec son analyse.



## GUIDE DE CORRECTION – JOUR 2 – RÔLE EN FISCALITÉ ENVIROCAB INC. (ECI)

Dans le rôle en Fiscalité doit analyser les questions fiscales de Ruby, notamment l'utilisation des pertes reportables prospectivement, et calculer le revenu imposable ainsi que l'impôt fédéral à payer. Il doit également expliquer comment Jen peut retirer des fonds de l'entreprise de manière efficace sur le plan fiscal. Le candidat doit en outre analyser les incidences fiscales, pour les chauffeurs, du passage au statut d'employé, ainsi que celles des avantages sociaux additionnels qu'ECI envisage d'accorder à ses employés. Enfin, le candidat doit analyser l'incidence de l'acquisition de Ruby sur la capacité de Jen d'utiliser l'exonération cumulative des gains en capital.

**Pour les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 1 à 6, communes à tous les rôles, consulter le *Guide de correction – Occasions d'évaluation communes*.**

**À :** Jen Toy  
**De :** CPA  
**Objet :** Demandes d'ECI

### Occasion d'évaluation n<sup>o</sup> 7

Le candidat analyse l'incidence de l'acquisition du contrôle sur la possibilité d'utiliser les pertes de Ruby.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

| <b>Compétence de la Grille de compétences des CPA :</b><br><i>(La Grille applicable est la version modifiée en 2019, c.-à-d. que l'analyse des données et des systèmes d'information et la TPS/TVH ne sont pas testées.)</i> |  | <b>Modules communs</b> | <b>O4 FISC</b> |
|--|--|------------------------|----------------|
| 6.6.3  | Analyser les incidences fiscales de l'achat et de la vente d'une société privée sous contrôle canadien | B                      | B              |

### Compétences habilitantes de la Grille de compétences des CPA :

- 2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
- 2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
- 2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
- 2.1.5.3 Élaborer des plans de mise en œuvre des recommandations

### L'acquisition du contrôle de Ruby

L'acquisition de contrôle réalisée le 1<sup>er</sup> novembre 2019 a plusieurs incidences fiscales.

### Pertes autres que des pertes en capital

Après l'acquisition de contrôle, les pertes autres que des pertes en capital pourront être utilisées, mais seulement pour être portées en réduction du revenu tiré de la même entreprise ou d'une entreprise semblable. Comme Ruby continue d'être exploitée avec une attente raisonnable de profit (l'entreprise a déjà enregistré un bénéfice net de 250 000 \$ depuis l'acquisition), les pertes autres que des pertes en capital découlant des activités de l'entreprise pourront être utilisées.

J'ai supposé que les pertes découlent des activités de l'entreprise et non du revenu de location; cela reste cependant à confirmer. Compte tenu de mon calcul du revenu de la période tampon de deux mois mentionnée ci-après, il est raisonnable de supposer que le bien locatif ne perd pas d'argent.

Dans ce cas, comme le revenu imposable de Ruby au 31 octobre 2019 serait nul étant donné le solde de pertes autres que des pertes en capital reportables prospectivement, toute perte d'entreprise accumulée éventuelle sera ajoutée aux pertes autres que des pertes en capital existantes et entrera dans le calcul du revenu imposable pour la période de deux mois terminée le 31 décembre 2019.

### Pertes en capital nettes

Les pertes en capital nettes de 50 000 \$ expireront à la fin de l'année réputée lors de l'acquisition du contrôle (en l'occurrence, le 31 octobre 2019). Cependant, selon l'alinéa 111(4)e) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, il est possible de faire un choix pour constater les gains accumulés sur une immobilisation afin d'utiliser les pertes en capital nettes avant leur expiration. Il est possible d'appliquer cette solution en l'occurrence; je l'examinerai ci-après.

### Constatation des pertes accumulées

Ruby doit constater toutes les pertes accumulées à la fin de l'année d'imposition réputée, y compris les biens dont la juste valeur marchande (JVM) est inférieure à leur valeur fiscale.

Cette obligation ne vise qu'un seul élément en l'occurrence : le matériel de bureau, qui appartient à la catégorie 8 et qui a une JVM de 25 000 \$ et un solde de la fraction non amortie du coût en capital (FNACC) de 50 000 \$. Cette différence donne lieu à une déduction pour amortissement (DPA) de 25 000 \$ (50 000 \$ – 25 000 \$) dans la déclaration de revenus au 31 octobre 2019, ce qui a pour effet d'augmenter la perte autre qu'une perte en capital reportable prospectivement, la faisant passer de 35 000 \$ à 60 000 \$.

Il est possible qu'il y ait d'autres pertes accumulées dans le portefeuille de placements, mais je ne dispose pas de suffisamment d'informations pour le déterminer.

### Choix de constater les gains accumulés

Le choix prévu à l'alinéa 111(4)e s'applique à toute immobilisation qui a un gain accumulé. Les deux éléments d'actif admissibles sont le terrain (sa JVM de 800 000 \$ excède le PBR, qui s'élève à 500 000 \$) et l'achalandage (dont la valeur est établie à 1 640 000 \$ à l'occasion d'évaluation n° 13, même si son PBR est inconnu). Comme le gain accumulé sur le terrain dépasse le solde des pertes en capital nettes reportables, nous utiliserons le terrain.

Afin de maximiser l'utilité de ce choix, le produit de disposition réputé devrait être de 600 000 \$. On obtient ainsi un gain en capital imposable de 50 000 \$  $[(600\ 000\ \$ - 500\ 000\ \$) \div 2 = 50\ 000\ \$]$ . Ce choix permet d'utiliser la perte en capital nette et n'a pas d'incidences fiscales négatives.

### Nouvelle valeur fiscale

Les éléments analysés ci-dessus auront une incidence sur la déclaration de revenus de Ruby pour la période de deux mois se terminant le 31 décembre 2019. Le nouveau solde d'ouverture de la FNACC de la catégorie 8 est de 25 000 \$ (50 000 \$ – DPA réputée de 25 000 \$).

Le nouveau PBR du terrain est maintenant égal au produit de disposition réputé de 600 000 \$, ce qui n'aura aucune incidence fiscale jusqu'à ce que le terrain soit vendu.

Le nouveau solde des pertes autres que des pertes en capital s'établit à 60 000 \$ dans la déclaration de revenus pour l'année d'imposition se terminant le 31 décembre 2019.

Les autres soldes fiscaux de Ruby, comme ceux de son compte de revenu à taux général (CRTG) et de ses comptes d'impôt en main remboursable au titre de dividendes déterminés et non déterminés (IMRTD déterminés et non déterminés), seront reportés et pourront être utilisés normalement.

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 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 d'une acquisition de contrôle sur les pertes de Ruby.

**Compétent** – Le candidat analyse les incidences d'une acquisition de contrôle sur les pertes de Ruby.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les incidences d'une acquisition de contrôle sur les pertes de Ruby.

**Occasion d'évaluation n° 8**

Le candidat calcule le revenu imposable de Ruby pour la période de deux mois terminée le 31 décembre 2019.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

| Compétence techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> : |   | Modules communs | O4 FISC |
|--|---|-----------------|---------|
| 6.2.2  | Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société | B               | A       |

**Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA* :**

2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte

2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse

2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs

2.1.3.2 Déterminer s'il faut effectuer des estimations, des prévisions, des projections ou des calculs précis

2.1.3.3 Utiliser les technologies de l'information pour appuyer et améliorer les analyses

2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées

**Calcul du revenu net aux fins de l'impôt et du revenu imposable**

Le revenu imposable est calculé comme suit :

|   |                          |                           |
|---|--------------------------|---------------------------|
| Bénéfice net  | 250 000 \$               |                           |
| Amortissement   | 15 000                   |                           |
| Frais de repas et de divertissement                                 | 2 000                    | (4 000 \$ × 50 %)         |
| Droit d'adhésion à un club de golf                                  | 3 000                    |                           |
| Frais de financement déduits dans les états financiers              | 5 000                    |                           |
| Frais de financement (alinéa 20(1)e))                               | (167)                    | (5 000 \$ ÷ 5 × 61 ÷ 365) |
| DPA (Note 1)  | (26 449)                 |                           |
| Revenu net aux fins de l'impôt                                      | <u>248 384</u>           |                           |
| Don de bienfaisance (matériel informatique)                         | (500)                    |                           |
| Dividendes reçus  | (6 000)                  |                           |
| Pertes autres que des pertes en capital reportables prospectivement | <u>(60 000)</u>          |                           |
| Revenu imposable  | <u><u>181 884 \$</u></u> |                           |

Les primes d'assurance vie sont déductibles puisqu'elles sont une condition à l'octroi d'un financement. Les intérêts sur l'emprunt hypothécaire étant engagés pour tirer un revenu, ils sont également déductibles.

## Note 1 – DPA

|  | 6 %<br>Cat. 1*    | 20 %<br>Cat. 8** | 100 %<br>Cat. 12 | 5 %<br>Cat. 14.1*** | 55 %<br>Cat. 50 |   |
|--|-------------------|------------------|------------------|---------------------|-----------------|---|
| Solde d'ouverture de la FNACC (1 <sup>er</sup> nov. 2019)                                | 1 500 000 \$      | 25 000 \$        | 0 \$             | 1 500 \$            | 75 000 \$       |   |
| Acquisitions   |                   |                  | 20 000           |                     | 2 500           |   |
| Disposition  |                   | (700)            |                  |                     | (500)           |   |
| FNACC avant DPA  | 1 500 000         | 24 300           | 20 000           | 1 500               | 77 000          |   |
| PLUS : 1/2 des acquisitions nettes pour calculer l'incitatif à l'investissement accéléré | 0                 | 0                | 10 000           | 0                   | 1 000           |   |
| Montant de base pour la DPA  | 1 500 000         | 24 300           | 30 000           | 1 500               | 78 000          |   |
|  |                   |                  |                  |                     |                 | Le moindre des montants suivants :<br>montant de base × taux de DPA ou<br>FNACC |
| DPA  | 90 000 \$         | 4 860 \$         | 20 000 \$        | 500 \$              | 42 900 \$       |   |
| DPA totale   | <u>158 260 \$</u> |                  |                  |                     |                 |   |
| Proportion (61/365) compte tenu de l'année écourtée                                      | <u>26 449 \$</u>  |                  |                  |                     |                 |   |

\* La DPA pour la partie locative du bâtiment est limitée au revenu de location avant déduction de la DPA (autrement dit, l'application de la DPA ne peut donner lieu à une perte de location). Comme il ressort du calcul effectué à la note 7 de l'occasion d'évaluation n° 9, le revenu de location est positif même après la déduction de la DPA, ce qui fait que le montant total de la DPA peut être déduit.

\*\* Le solde d'ouverture de la FNACC de la catégorie 8 après l'acquisition du contrôle est calculé à l'occasion d'évaluation n° 7.

\*\*\* La déduction permise pour la catégorie 14.1 correspond au plus élevé du montant calculé ou de 500 \$; en l'occurrence, il s'agit de 500 \$.

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 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 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 calcule l'impôt fédéral à payer de Ruby pour la période de deux mois terminée le 31 décembre 2019.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

| Compétence techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> : |   | Modules communs | O4 FISC |
|--|---|-----------------|---------|
| 6.2.2  | Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société | B               | A       |

### Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA* :

2.1.1.1 *Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte*

2.1.1.2 *Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse*

2.1.3.1 *Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs*

2.1.3.2 *Déterminer s'il faut effectuer des estimations, des prévisions, des projections ou des calculs précis*

2.1.3.3 *Utiliser les technologies de l'information pour appuyer et améliorer les analyses*

2.1.3.4 *Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées*

**Calcul de l'impôt à payer**

Le calcul de l'impôt fédéral à payer s'établit comme suit :

|  |      |                          | <u>Note</u> |
|--|------|--------------------------|-------------|
| Impôt de base sur le revenu imposable                | 38 % | 69 116 \$                |             |
| Abattement fédéral                                   | 10 % | (18 188)                 |             |
| Déduction accordée aux<br>petites entreprises (DAPE) |      | (1 598)                  | 1           |
| Impôt remboursable<br>supplémentaire (IRS)           |      | 1 087                    | 2           |
| Réduction du taux général (RTG)                      |      | (21 227)                 | 3           |
| Impôt fédéral de la partie I                         |      | <u>29 190</u>            |             |
| Impôt de la partie IV                                |      | 2 300                    | 4           |
| Remboursement au titre de dividendes                 |      | <u>(38 333)</u>          | 5           |
| Impôt fédéral à payer (à recouvrer)                  |      | <u><u>(6 843) \$</u></u> |             |

Notes

## 1. Déduction accordée aux petites entreprises (DAPE)

Le moindre des montants suivants :

|   |            |
|---|------------|
| Revenu provenant d'une entreprise<br>exploitée activement (REEA) (Note 6) | 238 190 \$ |
| Revenu imposable  | 181 884    |
| Plafond des affaires (Note 8)   | 8 408      |

Le montant le moins élevé :

|   |                 |
|---|-----------------|
|   | 8 408           |
| × | <u>19,00 %</u>  |
|   | <u>1 598 \$</u> |

## 2. Impôt remboursable supplémentaire (IRS)

Le moindre des montants suivants :

|  |           |
|--|-----------|
| Revenu de placement total (RPT) (Note 7) | 10 194 \$ |
| Revenu imposable                         | 176 884   |

Le montant le moins élevé :

|   |                        |
|---|------------------------|
|   | 10 194                 |
| × | <u>10 2/3 %</u>        |
|   | <u><u>1 087 \$</u></u> |

## 3. Réduction du taux général (RTG)

|                              |                  |  |
|------------------------------|------------------|--|
| Revenu imposable             | 181 884 \$       |  |
| Montant admissible à la DAPE | (8 408)          |  |
| RPT                          | (10 194)         |  |
|                              | <u>163 282</u>   | Il s'agit aussi du « revenu imposable rajusté » (aux fins du CRTG) |
|                              | × 13,00 %        |  |
|                              | <u>21 227 \$</u> |  |

## 4. Impôt de la partie IV

|   |                 |
|---|-----------------|
| Dividendes de portefeuille reçus<br>(dividende déterminé) | 6 000 \$        |
| × 38 1/3 %  |                 |
|   | <u>2 300 \$</u> |

## 5. Remboursement au titre de dividendes déterminés

Le moindre des montants suivants :

|  |           |                         |
|--|-----------|-------------------------|
| 38 1/3 % des dividendes déterminés<br>versés | 38 333 \$ | = 100 000 \$ × 38 1/3 % |
| IMRTD déterminés**                           | 67 300 \$ |                         |

\*\* IMRTD déterminés :

|  |                  |
|--|------------------|
| Impôt de la partie IV sur les<br>dividendes déterminés | 2 300 \$         |
| Solde d'ouverture                                      | <u>65 000</u>    |
|  | <u>67 300 \$</u> |

Note : Le dividende étant peu élevé, seul le solde d'IMRTD déterminés est pertinent pour Ruby. Le remboursement au titre de dividendes étant d'abord effectué à partir de ce solde, il n'est pas nécessaire de calculer le solde d'IMRTD non déterminés.



## 6. Revenu provenant d'une entreprise exploitée activement (REEA)

|  |                   |
|--|-------------------|
| Revenu net aux fins de l'impôt                         | 248 384 \$        |
| RPT dans le revenu net aux fins<br>de l'impôt (Note 7) | (10 194)          |
|  | <u>238 190 \$</u> |

## 7. Revenu de placement total (RPT)

|                             |                  |                             |
|-----------------------------|------------------|-----------------------------|
| Revenu de location          | 30 000 \$        | = 15 000 \$ × 2 mois        |
| Charge d'intérêts           | (8 250)          | = 11 000 \$ × 75 %          |
| DPA – Catégorie 1 seulement | (11 281)         | = 90 000 \$ × 61÷365 × 75 % |
| Assurance vie               | (150)            | = 200 \$ × 75 %             |
| Frais de financement        | (125)            | = 167 \$ × 75 %             |
|                             | <u>10 194 \$</u> |                             |

Étant donné que 75 % du bâtiment sert à tirer un revenu de location, toutes les dépenses relatives au bâtiment doivent être multipliées par 75 % dans le calcul du RPT.

## 8. Plafond des affaires pour ECI et Ruby

Déterminé par ailleurs 83 562 \$ (500 000 \$ × 61÷365)

La réduction décrite au paragraphe 125(5.1)  
correspond au plus élevé des montants suivants :

## a) Capital imposable

|                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| ECI – emprunt à long terme      | 5 100 000         |
| ECI – capitaux propres          | 8 057 000         |
| ECI – déduction pour placements | (3 100 000)       |
| Ruby – emprunt à long terme     | 1 340 000         |
| Ruby – capitaux propres         | 3 100 000         |
|                                 | <u>14 497 000</u> |

La réduction est calculée comme suit :

A × B / 11 250 \$, où

A est le plafond des affaires 83 562

B correspond à 0,225 % × (capital imposable –  
10 millions \$)

10 118

La réduction en fonction du capital imposable s'établit donc à : 75 154

b) Revenu de placement

La réduction est calculée comme suit :

$D/500\ 000\ \$ \times 5(E - 50\ 000\ \$)$ , où

D est le plafond des affaires 83 562

E est le revenu de placement total (RPT) ajusté combiné :

RPT de Ruby (Note 7) 10 194

Plus : Dividendes de Ruby 6 000

Les dividendes intersociétés sont exclus, et ECI a un RPT nul.

16 194

La réduction s'établit donc à : (28 249)

Le montant le plus élevé correspond à la réduction en fonction du capital imposable.

Le plafond des affaires s'établit comme suit :

Déterminé par ailleurs 83 562 \$

Moins : réduction en fonction du capital imposable (75 154)

8 408 \$

Le plafond des affaires aux fins de la déduction accordée aux petites entreprises est attribué à 100 % à Ruby puisque ECI n'utilisera pas la DAPE étant donné ses pertes.

CRTG et dividendes déterminés

Compte de revenu à taux général (CRTG)

Solde d'ouverture du CRTG 2 000 000 \$

Dividendes déterminés reçus 6 000

72 % du « revenu imposable rajusté » (Note 3) 117 563

2 123 563 \$

Le CRTG est suffisant pour que le dividende de 100 000 \$ soit un dividende déterminé; il n'y aura donc pas d'impôt ni de pénalité découlant d'une désignation excessive de dividende déterminé.

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente d'effectuer le calcul de l'impôt à payer.

**Compétent** – Le candidat effectue un calcul raisonnable de l'impôt à payer.

**Compétent avec distinction** – Le candidat prépare un calcul détaillé de l'impôt à payer.

### Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat analyse des stratégies de planification fiscale en vue du retrait de l'excédent de trésorerie.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> : |   | Modules communs | O4 FISC |
|---|---|-----------------|---------|
| 6.3.2   | Évaluer les impôts à payer d'un particulier   | B               | A       |
| 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       |

### Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA* :

*2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte*

*2.1.1.4 Distinguer les problèmes menant à une seule solution ou conclusion valable de ceux qui en comportent plusieurs*

*2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables*

*2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme*

*2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses*

*2.1.5.3 Élaborer des plans de mise en œuvre des recommandations*

*2.1.6.1 Identifier et écarter les idées préconçues qui pourraient fausser ou limiter les analyses et les conclusions*

*2.1.6.2 Utiliser des techniques de remue-méninges et autres pour trouver des solutions, des problèmes, des points de vue et des répercussions qui n'ont pas encore été identifiés*

*2.1.6.3 Étudier l'utilisation possible d'approches peu courantes pour recueillir de l'information, effectuer des analyses ou arriver à des conclusions*

## Rémunération de l'actionnaire

Jen a demandé des conseils fiscaux sur la manière dont elle pourrait retirer des fonds d'ECI. Les méthodes les plus courantes de retrait de fonds d'une société sont le versement de salaires et le versement de dividendes. Nous analyserons toutefois d'autres possibilités qui pourraient être plus avantageuses du point de vue fiscal.

### Salaires ou primes

#### *Montants déductibles par la société*

Jen semble participer activement aux activités de l'entreprise, car elle a contribué à sa création et elle a elle-même mis en œuvre plusieurs étapes du plan. Pourvu qu'il soit raisonnable, le revenu d'emploi (comme les salaires ou les primes) versé aux employés est généralement déductible du revenu de la société. Dans le cas d'une actionnaire-employée qui exploite elle-même la société, presque n'importe quel montant de salaire ou de prime serait considéré comme « raisonnable », si bien qu'il serait envisageable de déduire 100 000 \$ de salaire ou de prime.

#### *Montants imposables entre les mains de l'employé*

Les montants versés à Jen à titre de revenu d'emploi seront inclus dans son revenu de l'année pendant laquelle elle les aura reçus. ECI devra effectuer les retenues d'impôt et autres retenues à la source (RPC, assurance-emploi, etc.) et remettra à Jen un feuillet T4 faisant état de la rémunération qui lui a été versée. Ce revenu sera pris en compte dans le « revenu gagné » aux fins du calcul du maximum déductible au titre des REER, ce qui n'est pas le cas des dividendes. De plus, le revenu d'emploi rendra Jen admissible au montant canadien pour emploi, un crédit d'impôt non remboursable d'une valeur de 187 \$ ( $1\,245 \$ \times 15 \%$ ).

### Dividendes

#### *Incidences pour la société*

Les dividendes que verse ECI à Jen ne sont pas déductibles du revenu de la société. Toutefois, puisque ECI est une société privée sous contrôle canadien (SPCC), elle a des comptes d'impôt en main remboursable au titre de dividendes déterminés et non déterminés (IMRTD déterminés et non déterminés). Ces comptes sont composés de la fraction remboursable de l'impôt de la partie I (versé sur le revenu de placement) et de l'impôt de la partie IV (versé sur les dividendes reçus, par exemple ceux reçus de Ruby).

ECI paie de l'impôt de la partie IV sur les dividendes qu'elle reçoit de Ruby; cet impôt équivaut au remboursement au titre de dividendes que Ruby a reçu, soit 38 333 \$ pour 2019. Elle paie également l'impôt remboursable de la partie I sur les revenus de placement qu'elle gagne. Lorsque ECI verse des dividendes à Jen, la société reçoit un remboursement de ses comptes d'IMRTD, limité à 38 1/3 % des dividendes versés durant l'année. Un versement de dividendes de 100 00 \$ à Jen devrait être suffisant pour qu'ECI utilise le solde complet de ces comptes.

*Dividendes imposables versés à Jen*

L'imposition des dividendes entre les mains de Jen est fonction du type de dividendes que lui verse ECI.

Si les dividendes sont des dividendes déterminés, ils seront majorés de 38 % et inclus dans le revenu de Jen; cette dernière aura ensuite droit à un crédit d'impôt équivalent à 6/11 de la majoration. Par exemple, si elle reçoit des dividendes déterminés de 100 000 \$, un montant de 138 000 \$ sera ajouté à son revenu, et son impôt fédéral à payer sera réduit de 20 727 \$. Il est probable que les dividendes que verse ECI seront principalement des dividendes déterminés, car la société n'aura pas pu bénéficier de la déduction accordée aux petites entreprises, en raison de la réduction en fonction du capital imposable (calculée précédemment). De plus, la société a reçu des dividendes déterminés de Ruby, qui s'ajouteront au solde du CRTG d'ECI, à partir duquel cette dernière peut verser des dividendes déterminés.

Si les dividendes sont des dividendes autres que des dividendes déterminés, ils sont imposés suivant le même mécanisme, mais ils sont majorés de 15 % et ils donnent droit à un crédit d'impôt équivalent à 9/13 de la majoration. En l'occurrence, 115 000 \$ seraient ajoutés au revenu de Jen, et son impôt fédéral à payer serait réduit de 10 385 \$.

Peu importe le type de dividendes qu'elle reçoit, Jen paierait moins d'impôt si ECI lui versait des dividendes que si la société lui versait un revenu d'emploi. En effet, si elle touche des dividendes, Jen n'aura à payer que la différence entre l'impôt qu'elle aurait payé si elle avait gagné directement le revenu d'entreprise et l'impôt qui a été payé par la société, bien que l'intégration ne soit pas toujours parfaite.

Il est important de noter que les actions privilégiées sont à dividende cumulatif et qu'aucun dividende n'a été versé jusqu'à maintenant. Il est probable qu'un dividende devra être versé aux porteurs de ces actions avant que Jen puisse recevoir un dividende sur ses actions ordinaires.

*Dividendes en capital*

Si ECI (ou Ruby) gagnait dans l'avenir certains types de revenus, notamment des gains en capital, elle pourrait utiliser son compte de dividendes en capital (CDC). Le solde du CDC comprend généralement la fraction non imposable de 50 % des gains en capital réalisés par une SPCC. Les montants inscrits dans ce compte peuvent être distribués aux actionnaires sous forme de dividendes en capital non imposables. Les dividendes en capital versés à un actionnaire qui est une société sont ajoutés au CDC de cette dernière et peuvent être distribués à des particuliers actionnaires en franchise d'impôt à partir de ce compte. Par conséquent, si Ruby réalise des gains en capital dans l'avenir, elle pourrait verser des dividendes en capital à ECI, qui pourrait à son tour verser des dividendes en capital à Jen en franchise d'impôt.

### Prêt consenti par l'actionnaire

Il existe un autre moyen de rémunérer Jen, au moyen du prêt qu'elle a consenti à titre d'actionnaire.

#### *Intérêts*

L'emprunt à un actionnaire semble porter intérêts, vu les intérêts de 60 000 \$ qui figurent aux états financiers de 2019. Puisque les fonds provenant de cet emprunt sont utilisés dans l'entreprise, ECI peut déduire la charge d'intérêts. Le revenu d'intérêts que Jen reçoit est imposable entre ses mains.

#### *Principal*

ECI doit 2 millions \$ à Jen. Il s'agit du principal de l'emprunt, qui n'est pas imposable pour Jen lorsqu'il lui est remboursé. ECI ne peut pas déduire les remboursements au titre de l'emprunt. Le remboursement de cet emprunt serait donc le moyen le plus simple et le moins coûteux de verser des fonds à Jen de manière efficace sur le plan fiscal.

### Autre méthode de rémunération

Même si cette méthode ne donnerait lieu à aucun paiement en espèces, Jen pourrait aussi envisager d'adhérer au régime d'avantages sociaux du personnel dont il sera question plus loin. Puisque les avantages sociaux sont offerts à tous les employés, Jen en bénéficierait à titre d'employée et non d'actionnaire, si bien qu'ils seraient soumis au même traitement fiscal que pour les chauffeurs.

### Aspects de planification

#### *Possibilité de reporter l'imposition des primes*

Les primes déclarées durant l'année d'imposition de l'employeur qui sont versées dans les 183 jours suivant la fin de cette année sont déductibles par l'employeur. Puisque ce revenu ne serait imposé entre les mains de Jen que dans l'année de son versement, il serait possible de reporter l'imposition des primes, en les déclarant durant une année d'imposition et en les versant à Jen durant l'année suivante.

#### *Possibilité de choisir quelle entreprise verse le salaire*

Puisque Jen semble diriger à la fois ECI et Ruby, l'une ou l'autre des entreprises, ou encore les deux, peut verser un salaire ou des primes à Jen. Il est ainsi possible d'attribuer la déduction de la rémunération à la société qui est le plus en mesure de l'utiliser. Par exemple, si une entreprise est rentable et que l'autre ne l'est pas, Jen pourrait recevoir un salaire qui lui serait versé par l'entreprise rentable, ce qui réduirait le revenu de cette dernière.

### *Aspects relatifs aux pertes*

ECI essuie actuellement des pertes, et a probablement accumulé des pertes fiscales reportables prospectivement de 4 ou 5 millions \$ (à en juger par le solde débiteur du compte des bénéficiaires non répartis). Il n'est pas prévu qu'elle soit rentable avant quelques années et, même avec une planification des pertes intersociétés, les bénéficiaires de Ruby ne seront pas suffisants pour absorber les pertes d'ECI pendant encore un certain temps. Par conséquent, le versement de dividendes ou le remboursement de l'emprunt sont plus avantageux que le versement d'un salaire, puisque l'entreprise n'a pas besoin de la déduction que ce dernier générerait.

### *Intégration avec la planification relative aux actions admissibles de petite entreprise (AAPE)*

Je recommande de vendre à une date ultérieure le terrain et le bâtiment de Ruby pour que les actions d'ECI puissent être considérées comme des actions admissibles de petite entreprise et donnent droit à l'exonération cumulative des gains en capital. Ces opérations entraîneront des soldes dans le compte de dividendes en capital et les comptes d'IMRTD d'ECI. Elles généreront une importante quantité de trésorerie qui devra être distribuée à Jen par l'intermédiaire d'ECI, puisque la trésorerie non distribuée ne serait pas utilisée dans une entreprise exploitée activement. Les décisions relatives à la rémunération de Jen devront tenir compte de ces opérations.

### *Aspects relatifs au compte de perte nette cumulative sur placements*

Nous ignorons si Jen a un solde de perte nette cumulative sur placements. Si c'est le cas, ce solde limitera sa capacité d'utiliser l'exonération cumulative des gains en capital. Cela irait à l'encontre de la planification relative à cette exonération dont il sera question plus loin. Si Jen a un solde de perte nette cumulative sur placements, il faudrait privilégier une rémunération qui pourrait être considérée comme un revenu de placement – à savoir l'intérêt sur le prêt accordé à titre d'actionnaire ou les dividendes.

### Recommandation

Il faudrait réaliser chaque année une analyse dans le but de déterminer combien de fonds Jen souhaite retirer de l'entreprise, en tenant compte à la fois de la nécessité de réduire les actifs qui ne sont pas utilisés dans une entreprise exploitée activement (aux fins de l'admissibilité des actions à titre d'AAPE) et des besoins financiers personnels de Jen.

D'ici à ce que les sociétés soient rentables, je recommande que l'excédent de trésorerie soit versé au moyen d'une combinaison de remboursements de l'emprunt consenti par l'actionnaire et de versements de dividendes, ce qui permettra de maximiser les remboursements au titre de dividendes que recevra la société. Un salaire ne devrait être versé à Jen que lorsque toutes les pertes accumulées auront été utilisées.

Je recommande en outre de procéder d'abord aux activités de planification relatives aux actions admissibles de petite entreprise et au compte de perte nette cumulative sur placements. À supposer que le bâtiment puisse être vendu (à Jen, à une société sœur ou à un tiers), l'opération créera un solde dans le compte de dividendes en capital. Ruby devrait verser ce solde à ECI, qui le verserait ensuite à Jen; cette distribution serait faite en franchise d'impôt et permettrait d'éliminer l'excédent de trésorerie de l'entreprise.

*Le candidat peut formuler d'autres recommandations valables qui cadrent avec son analyse et avec la situation.*

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 d'analyser certains moyens de retirer la trésorerie excédentaire.

**Compétent** – Le candidat analyse certains moyens de retirer la trésorerie excédentaire et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs moyens de retirer la trésorerie excédentaire et formule une recommandation.

#### Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse les incidences fiscales du passage des chauffeurs de Ruby au statut d'employé.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> : |   | 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       |
| 6.4.1   | Évaluer le respect des exigences d'observation                                    | B               | A       |



**Compétences habilitantes de la Grille de compétences des CPA :**

- 2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
- 2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
- 2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
- 2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
- 2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses

**Passage des chauffeurs de Ruby au statut d'employé**Administration

En tant que travailleurs indépendants, les chauffeurs avaient probablement l'habitude de verser des acomptes provisionnels directement à l'ARC et de payer la cotisation de l'employeur et de l'employé au RPC (en fonction du revenu d'entreprise net). Lorsqu'ils deviendront des employés, Ruby retiendra les impôts à la source pour eux et les versera chaque mois. Elle retiendra les cotisations salariales au RPC et versera la cotisation patronale équivalente; les chauffeurs ne paieront ainsi que la cotisation salariale. Les chauffeurs devront également cotiser au régime d'assurance-emploi (AE), mais ils seront admissibles aux prestations de ce régime s'ils perdent leur emploi ou s'ils sont incapables de travailler en raison d'une maladie ou d'une invalidité.

En outre, les chauffeurs sont probablement habitués à produire leur déclaration de revenus au plus tard le 15 juin. Comme employés, en supposant qu'ils ne gagneront aucun autre revenu d'entreprise, la date limite de production de leur déclaration sera le 30 avril. Ils recevront de Ruby un feuillet T4 qui indiquera leur salaire brut, les cotisations au RPC et à l'AE déduites et l'impôt sur le revenu retenu ainsi que tout avantage imposable dont ils bénéficient.

Dépenses d'emploi

De façon générale, les chauffeurs pourraient déduire davantage de dépenses s'ils sont des travailleurs indépendants que s'ils sont des employés. Une fois devenus des employés, ils auront droit à moins de déductions, même s'ils doivent assumer certaines dépenses.

Les chauffeurs ne gagneront que leur salaire; il n'y aura pas de rémunération variable (p. ex., en fonction du nombre de courses). Par conséquent, les chauffeurs seront considérés comme des employés « ordinaires » et non comme des vendeurs rémunérés à la commission, ce qui aura pour effet de limiter considérablement les types de dépenses qu'ils pourront déduire de leur revenu d'emploi. Dans tous les cas, le montant des dépenses déductibles est limité au revenu d'emploi gagné dans l'année.

Pour que les chauffeurs puissent déduire des dépenses d'emploi, Ruby devrait remplir et signer un formulaire T2200 pour déclarer que les chauffeurs sont tenus de payer certaines dépenses qu'ils engagent dans le cadre de leur emploi.

### *Lavage des voitures*

Selon l'alinéa 8(1)h.1), les frais de fonctionnement d'un véhicule à moteur sont déductibles, et le lavage serait admissible à ce titre.

Le montant serait calculé au prorata de l'utilisation à des fins liées à l'emploi par rapport à l'utilisation à des fins personnelles, s'il y a lieu. Toutefois, puisque les chauffeurs de Ruby rendraient leurs véhicules à la fin de chaque quart de travail, il est peu probable que les véhicules soient utilisés à des fins personnelles.

### *Chemises*

Puisque les chemises portent le logo de l'entreprise, elles sont considérées comme un uniforme. Selon l'alinéa 8(1)i), il s'agirait d'immobilisations dont le coût n'est pas déductible. L'ARC confirme ce traitement dans son guide *Dépenses d'emploi (T4044)*.

Les uniformes doivent être classés dans la catégorie 12 et la DPA s'applique sans la règle de la demi-année. Cependant, puisque selon l'alinéa 8(1)j), les employés ne peuvent déduire la DPA que sur les véhicules à moteur et les aéronefs, aucun montant relatif à l'uniforme n'est déductible.

### *Bouteilles d'eau et collations*

Selon l'alinéa 8(1)i), il s'agit de fournitures, lesquelles sont déductibles. Ces articles sont fournis dans le cadre du service de taxi et ne représentent donc pas des frais de repas et de divertissement.

### Vente des voitures de taxi à essence

Si les chauffeurs vendent leur voiture de taxi à essence et que la JVM est inférieure au solde existant de la FNACC, il y aura une perte finale, en supposant que le chauffeur n'avait qu'un seul taxi dans cette catégorie de DPA. Les taxis étant des biens de la catégorie 16 et non de la catégorie 10.1, les règles spéciales de la catégorie 10.1 ne s'appliquent pas à eux. Il peut donc y avoir une perte finale.

Si la JVM est supérieure au solde existant de la FNACC, il y aura récupération.

Si la JVM est supérieure au prix de base rajusté (PBR), il y aura un gain en capital, ce qui semble peu probable. La JVM sera probablement inférieure au PBR, mais il ne peut y avoir de perte en capital sur des biens amortissables.

### Voitures de taxi à essence conservées comme véhicule personnel

Si les chauffeurs conservent les voitures de taxi à essence pour leur usage personnel, il y aurait une disposition réputée à la JVM. Ils seraient ensuite réputés avoir acquis le taxi de nouveau, à sa JVM, à titre de bien à usage personnel. La disposition réputée aura les mêmes incidences fiscales qu'une disposition réelle, incidences qui sont analysées ci-dessus.

### Taximètres

Si les chauffeurs vendent les taximètres, ces derniers seront retirés de l'actif de l'entreprise, ce qui pourrait donner lieu aux mêmes incidences fiscales que pour les voitures de taxi.

Comme pour les uniformes, les taximètres ne donnent pas droit à une déduction applicable au revenu d'emploi des chauffeurs si ces derniers les conservent et les utilisent dans le cadre de leur emploi. Il n'y aurait pas de changement d'usage parce que les taximètres seraient utilisés pour gagner un revenu dans les deux cas. Cependant, en raison des limites applicables à la DPA décrites à l'alinéa 8(1)j), le taximètre ne peut être ajouté à une nouvelle catégorie 16 relativement au revenu d'emploi puisqu'il n'est pas un taxi, même s'il est un élément de celui-ci. Par conséquent, les chauffeurs utiliseront les taximètres dans les nouveaux taxis électriques de Ruby, mais ne bénéficieront d'aucune déduction à cet égard comme employés.

### TPS

Une fois les chauffeurs passés au statut d'employés, ECI est le nouveau mandant, et ECI doit percevoir et verser la TPS. Les chauffeurs n'auront plus à percevoir la TPS et devront désinscrire leur entreprise du registre de la TPS. Par conséquent, ils ne seront plus admissibles aux crédits de taxe sur les intrants pour les coûts qu'ils assument.

Toutefois, puisqu'ils doivent assumer certaines dépenses d'emploi, ils seraient admissibles au remboursement de la TPS/TVH à l'intention des salariés et des associés (un crédit d'impôt remboursable pour les particuliers). Il faut noter que le remboursement demandé au cours d'une année par les chauffeurs sera pour eux un revenu d'emploi dans l'année suivante.

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 tente d'analyser les incidences fiscales du passage des chauffeurs de Ruby au statut d'employé.

**Compétent** – Le candidat analyse certaines incidences fiscales du passage des chauffeurs de Ruby au statut d'employé.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse la plupart des incidences fiscales du passage des chauffeurs de Ruby au statut d'employé.

**Occasion d'évaluation n° 12**

Le candidat analyse les incidences fiscales des avantages sociaux envisagés.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> : |   | 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                   | B               | A       |

**Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA* :**

2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte

2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse

2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée

2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées

**Avantages sociaux proposés**

| Avantage  | Incidence pour l'employé   | Incidence pour ECI / Ruby  |
|---|--|--|
| Régime privé d'assurance-maladie et d'assurance soins dentaires | Les primes payées par l'employeur ne sont pas un avantage imposable en raison de l'exception prévue à l'alinéa 6(1)a).<br><br>Les primes payées par l'employé ne sont pas déductibles, mais peuvent être admissibles au crédit d'impôt pour frais médicaux.                                    | Les primes payées par l'entreprise sont déductibles en tant que coût afférent à la conduite des affaires.        |
| Programme d'aide à la famille                                   | Puisque les chauffeurs paieraient eux-mêmes les primes, il n'y a pas d'avantage imposable rattaché à ce programme.<br><br>Les primes payées par l'employé ne sont pas déductibles, mais peuvent être admissibles au crédit d'impôt pour frais médicaux, en fonction de la nature du programme. | Puisque le programme n'entraîne aucun coût et aucun revenu pour l'entreprise, il n'a aucune incidence pour elle. |
| Régime d'assurance invalidité de longue durée                   | En général, les primes payées par l'employeur dans le cadre d'un régime d'assurance invalidité de longue durée ne seraient pas un avantage imposable   | Les primes payées par l'entreprise sont déductibles en   |

| Avantage  | Incidence pour l'employé   | Incidence pour ECI / Ruby  |
|---|--|--|
|   | <p>en raison de l'exception prévue à l'alinéa 6(1)a). Dans ces conditions, tout montant versé par le régime aux chauffeurs serait imposable puisque les primes ne l'étaient pas.</p> <p>Cependant, si les chauffeurs choisissent de payer une partie des primes, ces dernières seront déduites de tout montant versé aux chauffeurs par le régime qui devrait être inclus dans leur revenu (alinéa 6(1)f)).</p>  | <p>tant que coût afférent à la conduite des affaires.</p>  |
| <p>Coût du permis de conduire et de l'examen médical des chauffeurs</p> | <p>Comme un permis de conduire spécial et l'examen médical requis pour l'obtenir sont des conditions de l'emploi, le coût du permis payé par l'employeur ne serait pas un avantage imposable pour le chauffeur.</p> <p>Il est cependant possible que seul le coût différentiel du permis de taxi ne soit pas assujéti à l'impôt, comme il est indiqué dans le <i>Folio de l'impôt sur le revenu S2-F3-C2</i>, qui est en cours de révision par l'ARC et non publié pour des raisons sans rapport avec cette question, mais dont les principes demeurent applicables.</p> | <p>Le coût du permis de conduire et de l'examen médical serait déductible pour la société parce qu'il est considéré comme un coût afférent à la conduite des affaires.</p>           |
| <p>Droits d'adhésion à un centre de conditionnement physique</p>        | <p>Les droits payés par l'employeur sont un avantage imposable puisque l'adhésion n'a pas lieu principalement pour le compte de l'employeur. Dans sa publication intitulée <i>T4130 Guide de l'employeur - Avantages et allocations imposables</i>, l'ARC cite le coût d'adhésion à un gymnase comme exemple d'un avantage imposable.</p>  | <p>Les droits d'adhésion payés par l'employeur ne sont pas déductibles, comme il est indiqué à l'alinéa 18(1)l).</p>   |
| <p>Options d'achat d'actions</p>  | <p>Comme ECI est une SPCC, toutes les incidences fiscales sont reportées à l'année dans laquelle les actions seront vendues.</p> <p>Un montant correspondant à la différence entre la JVM des actions au</p>   | <p>Les montants reçus des employés pour les options n'ont pas d'incidence fiscale, hormis l'augmentation du capital versé de la société. Pour la détermination du revenu net aux</p> |

| Avantage | Incidence pour l'employé   | Incidence pour ECI / Ruby  |
|----------|--|--|
|          | <p>moment de la levée de l'option et le prix de levée sera alors inclus dans le revenu d'emploi.</p> <p>L'employé pourra se prévaloir d'une déduction de la section C équivalant à la moitié du montant inclus dans le revenu d'emploi, à condition que la JVM des actions à la date de l'attribution ne soit pas supérieure au prix de levée. Étant donné que la JVM de 5,00 \$ est inférieure au prix de levée de 12,50 \$, cette condition est remplie.</p> <p>Comme ECI est une SPCC, la déduction pourrait aussi être utilisée si les actions sont détenues pendant au moins deux ans après la levée, même si la JVM des actions à la date d'attribution dépasse le prix de levée.</p> <p>Il y aurait un gain en capital égal à la différence entre le prix de vente et la JVM des actions à la date de levée. La moitié (50 %) de ce gain en capital serait imposable.</p> | <p>fins de l'impôt, la charge relative aux options d'achat d'actions constatée aux fins de la comptabilité financière devrait être rajoutée.</p> |

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 qu'auraient pour Ruby ou pour les chauffeurs les avantages qu'il est envisagé d'offrir aux employés.

**Compétent** – Le candidat analyse les incidences fiscales qu'auraient pour Ruby et pour les chauffeurs les avantages qu'il est envisagé d'offrir aux employés.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les incidences fiscales qu'auraient pour Ruby et pour les chauffeurs les avantages qu'il est envisagé d'offrir aux employés.

**Occasion d'évaluation n° 13**

Le candidat évalue si les actions d'ECI de Jen répondent à la définition d'actions admissibles de petite entreprise.

*Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.*

| Compétences techniques de la <i>Grille de compétences des CPA</i> : |  | Modules communs | O4 FISC |
|---|--|-----------------|---------|
| 6.3.2   | Évaluer les impôts à payer d'un particulier  | B               | A       |
| 6.6.3   | Analyser les incidences fiscales de l'achat et de la vente d'une société privée sous contrôle canadien | C               | B       |

**Compétences habilitantes de la *Grille de compétences des CPA* :**

2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte  
 2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse  
 2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée  
 2.1.2.2 Utiliser des moyens appropriés pour recueillir ou élaborer l'information pertinente  
 2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées  
 2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies  
 2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions  
 2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme  
 2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses  
 2.1.5.3 Élaborer des plans de mise en œuvre des recommandations  
 2.1.6.2 Utiliser des techniques de remue-méninges et autres pour trouver des solutions, des problèmes, des points de vue et des répercussions qui n'ont pas encore été identifiés

**Admissibilité à l'exonération cumulative des gains en capital**

Pour que Jen puisse utiliser l'exonération cumulative des gains en capital, ses actions d'ECI doivent répondre à la définition d'actions admissibles de petite entreprise (AAPE). Pour ce faire, les critères suivants doivent être remplis :

1. Au moment de la disposition, ECI doit être une société exploitant une petite entreprise (SEPE). Une SEPE est une société privée sous contrôle canadien (SPCC) dont la totalité, ou presque (c'est-à-dire plus de 90 %), de la JVM des éléments d'actif est attribuable, à un moment donné, à des éléments qui sont :
  - i) utilisés principalement pour gagner un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement;
  - ii) des actions d'une SEPE rattachée;
  - iii) une combinaison des éléments visés aux points i) et ii).

Comme Jen est une résidente canadienne et qu'elle contrôle la société, ECI est une SPCC. La JVM des éléments d'actif utilisés pour gagner un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement s'établit à 10 464 000 \$ (valeur comptable de 13 564 000 \$ – participation dans Ruby de 3,1 millions \$). Si l'on suppose que la valeur comptable est comparable à la JVM, la JVM de la totalité des éléments d'actif est de 13 564 000 \$. Le pourcentage des éléments d'actif utilisés pour gagner un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement est donc de 77,1 %, ce qui est inférieur aux 90 % requis. Nous devons par conséquent vérifier si Ruby est une SEPE.

Étant donné que Ruby est une filiale à cent pour cent, ECI et Ruby sont rattachées. La JVM des éléments d'actif de Ruby correspond au coût d'achat de 3,1 millions \$ additionné de la dette hypothécaire de 1 340 000 \$, soit 4 440 000 \$. Ces éléments d'actif sont les suivants :

|                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| Terrain                        | 800 000 \$   |
| Bâtiment                       | 1 680 000    |
| Meubles de bureau              | 25 000       |
| Matériel informatique          | 175 000      |
| Placements                     | 120 000      |
| Achalandage (valeur théorique) | 1 640 000    |
|                                | <hr/>        |
|                                | 4 440 000 \$ |
|                                | <hr/>        |

Puisque 75 % de l'espace est loué, le bâtiment et le terrain ne sont pas utilisés principalement (c'est-à-dire à 50 %) pour gagner un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement. Ils ne sont donc pas admissibles. De plus, le portefeuille de placements de 120 000 \$ est un élément d'actif non admissible, car il n'est pas utilisé pour gagner un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement. Le bâtiment, le terrain et le portefeuille de placements représentent 59 % de la JVM des éléments d'actif  $[(1\,680\,000\ \$ + 800\,000\ \$ + 120\,000\ \$) \div 4\,440\,000\ \$]$ . Par conséquent, Ruby n'est pas une SEPE et ECI ne peut donc pas en être non plus.

2. Au cours des 24 derniers mois, les actions d'ECI étaient détenues par le particulier ou une personne qui lui est liée.

Puisque Jen possède les actions d'ECI depuis 2017, année de la constitution en société, elle possède les actions depuis plus de 24 mois.

3. Au cours des 24 derniers mois, ECI était une SPCC et la majorité de ses éléments d'actif, c'est-à-dire plus de 50 % de leur JVM, étaient utilisés principalement pour tirer un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement.



Comme il a été établi au point 1 ci-dessus, le pourcentage de la JVM des éléments d'actif utilisés pour gagner un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement s'établissait à 77,1 % à la fin de 2019. À la fin de 2018, ce pourcentage était de 100 % puisqu'il n'y avait pas de participation dans Ruby. Par conséquent, il est raisonnable de conclure que, dans les deux dernières années, la valeur des éléments d'actif utilisés principalement pour tirer un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement était supérieure aux 50 % requis.

Puisque, compte non tenu de la participation dans Ruby, ECI atteint le seuil de 50 % pour ce qui est de l'utilisation de ses propres éléments d'actif pour gagner un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement, il n'est pas nécessaire de tenir compte de la situation de Ruby et des règles de cumul pour ce critère.

### Conclusion

Comme ECI ne correspond pas aux critères d'une SEPE, ses actions ne sont pas des AAPE. Jen ne pourra pas se prévaloir de l'exonération cumulative des gains en capital si elle vend ses actions d'ECI à l'avenir, à moins que d'autres mesures soient prises pour « purifier » la société.

ECI a plusieurs options pour purifier la société. Pour qu'ECI atteigne le niveau d'actif nécessaire, elle pourrait devoir combiner plusieurs des stratégies suivantes :

- Ruby pourrait vendre le terrain et le bâtiment qui rapportent actuellement un revenu de location et distribuer les fonds reçus à titre de versement de dividendes ou de remboursement de l'emprunt. Une approche semblable pourrait être utilisée à l'égard du portefeuille de placements.
- Si le terrain et le bâtiment sont nécessaires à l'entreprise (Ruby en utilise 25 %), il pourrait être préférable pour Jen que le terrain et le bâtiment lui appartiennent personnellement ou qu'ils appartiennent à une société sœur d'ECI.
- Comme aucun bâtiment ne figure au bilan d'ECI, il est probable qu'elle loue les bureaux de son siège social auprès d'un tiers. Ruby pourrait louer 26 % de son bâtiment à ECI pour que cette dernière y installe son siège social, ce qui serait traité comme un élément d'actif utilisé dans une entreprise exploitée activement au Canada puisque les bureaux seraient loués à une société associée, qui les utiliserait dans une entreprise exploitée activement. Cela ferait passer le taux d'utilisation du bâtiment au-dessus du seuil de 50 %.
- Il serait aussi possible d'attendre que l'étape 3 soit réalisée, ce qui permettrait de réduire l'ampleur de la purification. Le plan prévoit que Ruby achète 80 limousines électriques au coût de 50 000 \$ chacune. Cette opération ferait augmenter de 4 millions \$ le montant des éléments d'actif utilisés pour gagner un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement au Canada; le total des éléments d'actif s'établirait alors à 8 440 000 \$ et les éléments d'actif non admissibles représenteraient 30,8 % de ce total  $[(1\,680\,000 \$ + 800\,000 \$ + 120\,000 \$) \div 8\,440\,000 \$]$ . Cette opération aiderait Ruby à respecter le critère des 50 % de manière continue, et une purification de moindre ampleur serait nécessaire immédiatement avant la vente pour faire passer la proportion d'éléments d'actif non admissibles à moins de 10 %.

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 d'analyser si les actions d'ECl sont des actions admissibles de petite entreprise.

**Compétent** – Le candidat analyse si les actions d'ECl sont des actions admissibles de petite entreprise en tenant compte de plusieurs critères.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse si les actions d'ECl sont des actions admissibles de petite entreprise en tenant compte de plusieurs critères et formule une recommandation pour remédier à la situation.

**ANNEXE D**

**ÉTUDES DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION  
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 3 – LE 11 SEPTEMBRE 2020**

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 11 SEPTEMBRE 2020 – ÉPREUVE DU JOUR 3**

**Étude de cas n°1****(Temps suggéré : 80 minutes)**

En février 2020, vous, CPA, professionnel exerçant seul, rendez visite à un nouveau client, Jump inc. (Jump), qui exploite des centres de trampoline intérieurs où les trampolines sont séparés par des matelas et occupent presque toute la superficie. Les centres de trampoline sont en plein essor. Comme les Canadiens ont des revenus disponibles à consacrer au divertissement, les affaires sont florissantes.

Le propriétaire, Matt, vous dit : « Jump exploite actuellement trois centres en Ontario. Celui de Toronto a ouvert en janvier 2017, et les deux autres en 2019 : Hamilton en juillet et St. Catharines à la mi-décembre.

« Jusqu'à présent, j'utilisais un logiciel comptable de base et j'appliquais la comptabilité de caisse. Or, je songe à appliquer les NCECF, au cas où je déciderais de vendre l'entreprise ultérieurement. Quelle serait la différence? Me recommandez-vous de passer aux NCECF? J'aimerais que vous me décriviez, d'un point de vue qualitatif seulement, la nature des modifications que je devrai apporter à mon état des résultats si je procède à ce changement.

« De plus, je me demande si je devrais me verser un dividende au lieu d'un salaire ou si je devrais plutôt conserver les fonds dans l'entreprise, mais je ne sais pas vraiment quelles sont les incidences fiscales d'une telle décision.

« Je vous remets un état des résultats établi selon la méthode de la comptabilité de caisse pour l'exercice terminé le 31 décembre 2019 (Annexe I). J'aimerais comprendre pourquoi le résultat d'exploitation est beaucoup plus bas que le montant budgété. Je sais que les ventes de billets fluctuent : lorsqu'il fait froid ou qu'il pleut, le centre connaît une augmentation de la fréquentation parce que les gens optent pour des activités à l'intérieur, alors qu'ils préfèrent être dehors quand il fait beau. Dans l'ensemble, la météo en 2019 a été beaucoup plus clémente qu'en 2018. De fait, j'avais prévu la diffusion de publicités dans les journaux et à la radio, mais nous avons eu tellement de visibilité dans les médias sociaux cette année que j'ai réduit le nombre d'annonces vers la fin de l'exercice.

« Comme de nombreuses personnes ont dit souhaiter exploiter leur propre centre Jump, j'envisage une expansion par le franchisage. Pour financer cette expansion, la banque est disposée à prêter 1,2 million \$ à Jump. Les paiements au titre de cet emprunt, qui comportent des remboursements de capital de 240 000 \$ et des intérêts de 4 %, seraient exigibles le 31 décembre de chaque année pendant cinq ans. Je voudrais savoir si, du point de vue de Jump (le franchiseur), les activités de franchisage nécessiteront des fonds additionnels (Annexe II).

« Un entrepreneur m'a soumis un projet de contrat de franchise (Annexe III), selon lequel il utiliserait la marque Jump et verserait à Jump une partie de ses produits en contrepartie. Or, je connais mal les incidences d'une telle expansion, et j'aimerais comprendre les risques liés au contrat proposé et connaître les modifications que vous suggérez. »

**ANNEXE I**  
**PROJET D'ÉTAT DES RÉSULTATS**

*Jump inc.*  
*Projet d'état des résultats*  
*Exercice clos le 31 décembre 2019*

|                                    | Réel              | Note | Budget            |
|------------------------------------|-------------------|------|-------------------|
| <b>Ventes</b>                      |                   |      |                   |
| Billets                            | 1 690 000 \$      | 1    | 1 780 000 \$      |
| Remboursements                     | (24 815)          | 2    | (35 600)          |
| Cafétéria                          | 206 222           | 3    | 275 000           |
|                                    | <u>1 871 407</u>  |      | <u>2 019 400</u>  |
| <b>Charges</b>                     |                   |      |                   |
| Publicité et promotion             | 61 922            |      | 115 000           |
| Frais bancaires et intérêts        | 6 101             |      | 6 000             |
| Nourriture pour la cafétéria       | 118 300           | 4    | 125 000           |
| Matériel informatique et logiciels | 23 440            | 5    | 24 000            |
| Assurance                          | 83 400            | 6    | 66 000            |
| Bureau                             | 9 753             |      | 9 000             |
| Frais juridiques                   | 32 877            | 7    | 5 000             |
| Loyer                              | 190 000           |      | 190 000           |
| Salaires                           | 1 056 500         | 8    | 1 009 600         |
| Trampolines et matelas             | 150 000           | 9    | 125 000           |
| Services publics                   | 24 543            |      | 34 000            |
|                                    | <u>1 756 836</u>  |      | <u>1 708 600</u>  |
| Résultat d'exploitation            | <u>114 571 \$</u> |      | <u>310 800 \$</u> |

**Notes de Matt**

1. Chaque centre accueille en moyenne 180 clients par jour et demande 15 \$ l'heure par client. Environ 80 % des clients optent pour une séance d'une heure, et les autres pour une séance de deux heures. Au 31 décembre, les sociétés de cartes de crédit devaient 20 000 \$ à Jump.
2. Selon sa politique, Jump rembourse les clients en cas de nausée ou d'accident. Un client peut aussi obtenir un remboursement s'il n'est pas satisfait (mais seulement si moins de la moitié de la séance est écoulée). Comme les remboursements sont moins élevés que prévu, les clients doivent être satisfaits!
3. En 2019, les ventes de la cafétéria du centre de Toronto se sont élevées à 156 000 \$. Compte tenu des ventes réelles des exercices précédents, un montant de 200 000 \$ avait été budgété pour ce centre. Le reste du montant provient des deux nouveaux centres.

**ANNEXE I (suite)**  
**PROJET D'ÉTAT DES RÉSULTATS**

4. Selon sa politique, Jump jette les aliments périssables lorsqu'ils atteignent leur date de péremption. Nous tentons d'être prêts pour faire face à l'affluence accrue des jours de mauvais temps. Nous avons dû plusieurs fois jeter des aliments excédentaires non vendus.
5. J'ai dépensé 1 500 \$ pour un logiciel qui devrait durer trois ans. Le reste a trait à des terminaux de points de vente, qui devraient durer cinq ans, achetés pour les deux nouveaux centres.
6. Les primes d'assurance sont payées une fois par année pour chaque centre. Le montant de la soumission pour l'assurance responsabilité annuelle du centre de Toronto s'est élevé à 22 000 \$, et c'est ce que j'ai utilisé pour le budget. Nos primes ont augmenté chaque année depuis l'ouverture de Jump.
7. Même si tous les clients signent un formulaire de décharge de responsabilité en cas de blessures, nous avons dû consulter nos avocats à plusieurs reprises, car davantage de clients se sont plaints de blessures et ont signalé des incidents, surtout depuis l'ouverture des nouveaux centres.
8. Tous les centres sont ouverts tous les jours de l'année, 12 heures par jour, et il y a toujours huit employés sur place. La dernière période de paie s'étend jusqu'au 27 décembre, inclusivement.

Je gérais activement le centre de Toronto. Comme je croyais pouvoir tout gérer moi-même, je n'avais pas prévu l'embauche d'autres superviseurs. Or, j'ai dû répartir mon temps entre les trois centres depuis l'ouverture des deux nouveaux, ce qui s'est avéré difficile. Vers la fin de l'exercice, j'ai embauché un superviseur pour chaque centre, ce qui devrait aider.

Quand vous avez visité un de nos centres (Annexe IV), avez-vous relevé des déficiences du contrôle? Si c'est le cas, quelles améliorations recommandez-vous?

9. Les trampolines sont résistants et sont censés durer 10 ans, tandis qu'il faut remplacer les matelas plus souvent, en fonction de leur utilisation. Compte tenu des ventes de billets, je suis surpris du nombre de matelas que nous avons dû remplacer.

**ANNEXE II**  
**INFORMATION SUR LE PROJET DE FRANCHISES**

Je prévois l'ouverture de 10 franchises le 1<sup>er</sup> janvier 2021, et de 10 autres le 1<sup>er</sup> janvier 2022, toutes au Canada. Ces franchises devraient recevoir quotidiennement le même nombre de clients que les centres actuels au cours de leur première année, puis connaître une hausse annuelle de fréquentation de 1 % pendant trois ans, suivie d'une baisse annuelle de 2 % par la suite.

Les franchisés devront verser une redevance mensuelle de 1,5 % du total des ventes.

Trois mois avant l'ouverture, Jump consentira un prêt de 70 000 \$ à chaque franchisé pour l'aider à couvrir ses coûts initiaux. Le capital, auquel s'ajoutera des intérêts annuels de 5 %, sera remboursé en versements égaux sur 10 ans. Les paiements de capital et d'intérêts sont exigibles le 30 septembre de chaque année.

**ANNEXE III  
PROJET DE CONTRAT DE FRANCHISE**

Le franchiseur (Jump) :

- s'occupera des assurances, en paiera les primes et assumera la charge des litiges, et ce, pour tous les franchisés;
- remboursera au franchisé tous ses coûts de marketing;
- n'ouvrira pas un autre centre Jump dans un rayon de 300 kilomètres autour du centre du franchisé;
- donnera un préavis de 48 heures avant toute visite au centre du franchisé.

Le franchisé :

- aura un droit de premier refus sur toute nouvelle franchise;
- aura le contrôle sur toutes les initiatives de marketing;
- louera ses propres locaux à un endroit de son choix;
- sera responsable du respect de tous les règlements en matière de sécurité;
- pourra vendre la franchise à sa seule discrétion.



**ANNEXE IV**  
**NOTES PRISES PAR CPA LORS DE LA VISITE D'UN CENTRE**

Comme Matt a demandé votre aide, vous avez visité un centre et noté certaines choses.

Il y a un caissier à chaque terminal de point de vente (deux à l'entrée principale et un à la cafétéria). Les clients paient comptant ou par carte de débit ou carte de crédit. Quand le client paie par carte, le terminal de cartes de débit et de crédit imprime le reçu. Après l'avoir fait payer, l'employé fait un X avec un crayon marqueur sur la main du client. Celui-ci signe ensuite une décharge de responsabilité en cas de blessures. À l'entrée de la zone des trampolines, un employé s'assure que la main de chaque personne qui entre est marquée d'un X. J'ai remarqué qu'une famille qui avait payé pour une séance d'une heure est restée trois heures.

Chaque tiroir-caisse peut s'ouvrir au moyen d'une clé placée à côté de celui-ci. J'ai vu un caissier se dépêcher de déverrouiller un tiroir-caisse pour rembourser un parent dont l'enfant pleurait. Je n'ai pas vu le caissier entrer cette opération ni consigner ou faire approuver le remboursement. Pendant la journée, au changement de quart, les tiroirs-caisses n'ont pas été remplacés et l'argent qui s'y trouvait n'a pas été compté.

À un certain moment, la cafétéria a manqué de café. Un employé a pris de l'argent dans le tiroir-caisse et a couru au supermarché pour en acheter. À la fin de la journée, les aliments de la cafétéria ont été inspectés pour détecter ceux qui étaient périmés. Une quantité étonnamment élevée d'aliments a dû être jetée.

En soirée, Matt a recueilli l'argent des tiroirs-caisses (environ 2 000 \$) et l'a placé dans le coffre-fort de son bureau. Il dit qu'il effectue les dépôts bancaires une fois par semaine.

**GUIDE DE CORRECTION 3-1**  
**JUMP INC. (JUMP)**  
**OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Matt  
De : CPA  
Objet : Conseils sur Jump inc. (Jump)

**Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur et étendue)**

Le candidat explique la différence entre l'application de la comptabilité de caisse et l'application des NCECF, ainsi que l'incidence sur l'état des résultats de l'adoption des NCECF.

*Le candidat montre sa compétence en Information financière.*

**Grille de compétences des CPA**

1.1.1 Évaluer les besoins en information financière (modules communs – niveau A)

1.1.2 Évaluer le caractère approprié du référentiel d'information financière (modules communs – niveau A)

1.2.2 Évaluer le traitement des opérations courantes (modules communs – niveau A)

*Compétences habilitantes*

2.1.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles

3.3.2 Adapter la terminologie, le contenu informatif et le niveau de détail aux destinataires présumés

**Comptabilité de caisse ou NCECF**

Vous avez mentionné que vous songiez à passer de la comptabilité de caisse aux NCECF, étant donné qu'il est possible que vous vendiez l'entreprise ultérieurement. Vous m'avez demandé de vous expliquer les différences et de vous décrire, d'un point de vue qualitatif, les ajustements qu'il faudrait apporter à votre état des résultats.

Comme vous comptabilisez les opérations selon la méthode de la comptabilité de caisse, les produits et les charges sont constatés au moment où il y a un encaissement ou un décaissement, ce qui ne reflète pas nécessairement la réalité économique de l'opération. Suivant la méthode de la comptabilité de caisse, si vous achetez à crédit du matériel ou des fournitures, ces opérations ne seront comptabilisées qu'au moment où Jump effectuera le paiement et réglera le compte. De même, si Jump encaisse un paiement en espèces d'un client qui achète des billets en vue d'une visite à une date ultérieure, elle comptabilisera cette opération en produits dans ses livres comptables, même si elle n'a pas encore rempli son obligation au titre de l'opération (soit de permettre au client d'utiliser ses installations).

Les NCECF forment un ensemble de normes comptables que peuvent choisir d'appliquer les entités au Canada qui n'émettent pas de titres d'emprunt ou de capitaux propres cotés. Elles sont destinées aux entreprises à capital fermé, c'est-à-dire non ouvertes. Selon les NCECF, il faut appliquer la méthode de la comptabilité d'exercice.

Selon les NCECF, les produits et les charges ne sont pas constatés lorsque l'argent change de mains, mais sont plutôt comptabilisés lorsque le recouvrement de la contrepartie liée à l'achèvement de l'exécution est acquis ou que la charge est engagée (lorsque la ressource est utilisée ou consommée), ce qui reflète la réalité de l'opération. Par conséquent, Jump comptabilisera dans ses états financiers tout montant dû à un fournisseur auprès duquel il a engagé une charge ou qui lui a fourni un actif, même s'il ne l'a pas encore payé. De plus, si un client achète un billet à l'avance, le montant de la vente sera comptabilisé en tant que passif dans les états financiers de Jump jusqu'à ce que le client ait utilisé les installations. Le montant en cause passera alors du compte des passifs à celui des produits.

Bien qu'il soit plus simple et possiblement moins onéreux d'appliquer la méthode de la comptabilité de caisse, la méthode de la comptabilité d'exercice, dont l'application est requise par les NCECF, donne habituellement une image plus précise de la réalité économique de l'entreprise. Jump devrait privilégier les NCECF si elle s'attend à devoir présenter ses états financiers à des utilisateurs comme la banque (pour obtenir du financement), de futurs franchisés ou des acheteurs potentiels. Par ailleurs, la comptabilité de caisse n'est pas permise aux fins de l'impôt.

Je vous recommande de passer aux NCECF; vos états financiers seront ainsi plus exacts et plus utiles pour tous les utilisateurs actuels et futurs.

### **Incidences sur les états financiers de 2019**

#### Produits

Les produits doivent être comptabilisés une fois que Jump a rempli son obligation (c.-à-d. lorsqu'elle a donné au client accès aux trampolines), sous réserve que les montants soient mesurables, ce qui est le cas, puisque nous connaissons le prix de 15 \$ l'heure, et qu'ils soient recouvrables, ce qui est aussi le cas, puisque les clients paient comptant, par carte de débit ou par carte de crédit (auquel cas le montant est remboursé par la société émettrice de la carte de crédit). J'ai remarqué que des clients sont parfois remboursés. Nous pourrions mettre en doute la mesurabilité si les remboursements non demandés sont une source de préoccupation, mais comme les clients sont normalement remboursés le jour même de l'achat, il ne devrait y avoir aucun remboursement non réglé à la fin de l'exercice.

Ainsi, les créances sur cartes de crédit devront être incluses dans le résultat de 2019, même si elles n'ont pas encore été recouvrées à la fin de l'exercice. Pour 2019, 20 000 \$ s'ajouteraient donc aux produits.

### Immobilisations

Vous avez passé en charges le coût total du matériel informatique, des logiciels et des trampolines. Or, ces éléments sont utilisés et consommés progressivement. Ils constituent des immobilisations corporelles, car ils sont utilisés aux fins des activités de l'entreprise, soit pour l'administration (dans le cas du matériel informatique et des logiciels), soit pour la prestation de services aux clients (dans le cas des trampolines), pendant plus d'un an (cinq pour le matériel informatique, trois pour les logiciels et 10 pour les trampolines), et ne sont pas vendus dans le cours normal des affaires (les clients peuvent utiliser les installations de Jump, mais cette dernière ne vend pas de trampolines, de matériel informatique ou de logiciels). Par conséquent, dans le bilan, il faudra comptabiliser ces éléments dans les immobilisations corporelles et les passer en charges en les amortissant sur leur durée de vie utile.

On ne sait pas si les matelas mentionnés dans le projet d'état des résultats sont des immobilisations corporelles. Comme ils s'usent apparemment beaucoup plus vite que les trampolines, il convient peut-être de les passer en charges comme vous l'avez fait. Si leur durée de vie utile est inférieure à un an, c'est le traitement approprié. Il faudrait en savoir plus pour formuler une conclusion définitive.

### Assurance payée d'avance

Vous avez passé en charges le montant total de l'assurance pour chaque centre au moment du paiement. Or, l'assurance s'applique pour une année entière. Comme elle a été achetée en cours d'exercice pour certains centres, elle est toujours en vigueur après le 31 décembre 2019. Cette couverture d'assurance future, déjà payée mais encore inutilisée, constitue un actif. En effet, elle représente un avantage futur sur lequel Jump exerce un contrôle, en raison de l'existence d'un contrat entre Jump et l'assureur, et l'opération liée à l'avantage s'est déjà produite, puisque la signature du contrat et le paiement connexe ont eu lieu plus tôt en 2019). Il faudra passer une écriture de régularisation pour comptabiliser une partie des coûts d'assurance des centres d'Hamilton et de St. Catharines en tant qu'assurance payée d'avance.

### Salaires à payer

Les derniers salaires versés aux employés étaient pour la période de paie qui s'est terminée le 27 décembre. Or, comme Jump ouvre tous les jours de l'année, les employés ont travaillé du 28 au 31 décembre. Ainsi, au 31 décembre, Jump a des salaires à payer pour ces quatre jours. Le montant en cause constitue un passif, car Jump a l'obligation de payer les employés, n'a pas la possibilité de s'y soustraire en raison des lois du travail, et le fait à l'origine de l'obligation s'est déjà produit (les employés ont travaillé du 28 au 31 décembre).

Dans l'hypothèse que vous êtes payé selon le même calendrier que les autres employés, il faudra aussi comptabiliser une charge à payer pour votre salaire.

Par conséquent, il faudra comptabiliser un passif; l'autre partie de l'écriture sera passée dans les charges salariales.

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 explique la différence entre l'application de la comptabilité de caisse et l'application des NCECF, ou l'incidence du passage de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice sur les postes de l'état des résultats.

**Compétent** – Le candidat explique la différence entre l'application de la comptabilité de caisse et l'application des NCECF, ainsi que l'incidence du passage de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice sur les postes de l'état des résultats.

**Compétent avec distinction** – Le candidat explique la différence entre l'application de la comptabilité de caisse et l'application des NCECF, et analyse l'incidence du passage de la comptabilité de caisse à la comptabilité d'exercice sur plusieurs des postes présentés dans l'état des résultats de 2019.

### Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat analyse les avantages et les inconvénients du versement d'un dividende au lieu d'un salaire, et les incidences fiscales de la conservation des fonds dans l'entreprise.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

#### Grille de compétences des CPA

6.1.1 Traiter des concepts et principes généraux de l'impôt sur le revenu (modules communs – niveau B)

6.6.2 Analyser les incidences fiscales de la planification de la rémunération d'un actionnaire d'une société à peu d'actionnaires (modules communs – niveau C)

#### Compétences habilitantes

2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme

2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

3.3.2 Adapter la terminologie, le contenu informatif et le niveau de détail aux destinataires présumés

### Salaire ou dividende

Vous souhaitez connaître les avantages et les inconvénients de vous verser un salaire ou un dividende, ou de conserver les fonds dans l'entreprise.

Un salaire entraînera une déduction dans le calcul de l'impôt des sociétés, mais sera assujéti à l'impôt des particuliers, qui est un impôt progressif. Jump et vous devrez par ailleurs cotiser au Régime de pensions du Canada (RPC) pour un maximum annuel d'environ 5 500 \$, selon le salaire, mais ces cotisations vous donneront droit à des prestations au titre du RPC à votre retraite.

Le salaire entrera dans votre revenu gagné, qui ouvrira droit à des cotisations à un REER. Vous pourrez ainsi mettre des fonds de côté pour votre retraite et avoir droit à une déduction fiscale pour l'année de la cotisation. Les sommes investies dans le REER croîtront à l'abri de l'impôt tant qu'elles resteront dans le régime. Vous ne serez imposé sur la cotisation d'origine et sur le revenu de placement qu'à l'année du retrait, à titre d'autre revenu.

Le revenu gagné que représente le salaire pourra servir à la déduction pour frais de garde d'enfants. Si vous avez des enfants et que vous satisfaites aux autres critères donnant droit à cette déduction, un salaire vous permettra de vous en prévaloir, contrairement à un dividende.

Le dividende versé ne sera pas déductible pour la société; il sera majoré pour être imposé entre vos mains et donnera droit au crédit d'impôt pour dividendes. L'impôt des particuliers est habituellement moindre pour un dividende que pour un salaire. Cela dit, pour savoir si le montant global des impôts à payer (par vous et par Jump) sera plus ou moins élevé que pour un salaire, de nombreux facteurs doivent être pris en compte, notamment les suivants : le versement d'un dividende déterminé ou d'un dividende autre qu'un dividende déterminé (la société pourrait dans l'avenir dépasser le plafond des affaires relatif à la déduction accordée aux petites entreprises, ce qui entraînerait l'application du taux d'imposition supérieur au revenu de la société et créerait donc un solde de compte de revenu à taux général pour le versement de dividendes déterminés); votre tranche d'imposition des particuliers la plus élevée; les taux de l'impôt provincial; et le crédit d'impôt pour dividendes provincial. De façon générale, peu importe que vous receviez un salaire ou un dividende, l'impôt total payé par Jump et vous devrait théoriquement être le même.

Le fait de pouvoir conserver des fonds dans l'entreprise pour les réinvestir dans celle-ci ou pour faire des placements passifs, que vous pourrez retirer à votre retraite, constitue le principal avantage d'une entreprise constituée en société. Cette façon de faire vous fait profiter d'un report d'impôt. La société sera assujéti à un taux d'imposition relativement faible (allant de 9 % à 13 %, selon la province) sur son revenu d'entreprise. Il restera donc un plus gros montant à investir que si vous vous étiez versé un salaire ou un dividende, car l'impôt sur le revenu des particuliers sera reporté jusqu'à ce qu'un retrait soit effectué.

Le revenu d'intérêts et les gains en capital issus des placements passifs seront considérés comme des revenus de biens, lesquels pourraient être assujéti à un impôt supplémentaire remboursable, ce qui créera un solde d'impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD). Dans ce cas, il serait avantageux de verser un dividende pour que l'entreprise puisse recevoir un remboursement au titre de dividendes.

Une solution n'exclut pas l'autre : vous pourriez vous verser un salaire annuel suffisant pour être admissible à la prestation de retraite maximale en vertu du RPC ou pour pouvoir maximiser les droits de cotisations à un REER, et vous verser un dividende pour couvrir le reste de vos besoins financiers ou conserver le reste des fonds dans l'entreprise jusqu'à votre retraite. Comme il est mentionné ci-dessus, il faut tenir compte de nombreux facteurs pour savoir quelle combinaison permettrait de payer le moins d'impôt au total. J'aurais besoin de plus amples informations pour vous fournir des indications plus précises.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 2 (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 de la décision de verser un dividende plutôt qu'un salaire ou de conserver les fonds dans l'entreprise.

**Compétent** – Le candidat analyse les incidences de la décision de verser un dividende plutôt qu'un salaire ou de conserver les fonds dans l'entreprise.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les incidences de la décision de verser un dividende plutôt qu'un salaire ou de conserver les fonds dans l'entreprise.

### Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue et profondeur)

Le candidat analyse les écarts entre le résultat d'exploitation prévisionnel et le résultat d'exploitation réel.

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

### Grille de compétences des CPA

#### 3.2.3 Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts (niveau A)

##### Compétences habilitantes

2.1.2.4 Obtenir de l'information pertinente supplémentaire, au besoin, aux fins de l'examen des constatations inattendues ou contradictoires

2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies

2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques

2.1.4.3 Envisager diverses interprétations de l'information quantitative et qualitative

|                                    | Réel              | Note | Budget            | Écart               |
|------------------------------------|-------------------|------|-------------------|---------------------|
| <b>Ventes</b>                      |                   |      |                   |                     |
| Billets                            | 1 690 000 \$      | 1    | 1 780 000 \$      | (90 000) \$         |
| Remboursements                     | (24 815)          | 2    | (35 600)          | 10 785              |
| Cafétéria                          | 206 222           | 3    | 275 000           | (68 778)            |
|                                    | <u>1 871 407</u>  |      | <u>2 019 400</u>  | <u>(147 993)</u>    |
| <b>Charges</b>                     |                   |      |                   |                     |
| Publicité et promotion             | 61 922            | 4    | 115 000           | (53 078)            |
| Frais bancaires et intérêts        | 6 101             | *    | 6 000             | 101                 |
| Nourriture pour la cafétéria       | 118 300           | 5    | 125 000           | (6 700)             |
| Matériel informatique et logiciels | 23 440            | *    | 24 000            | (560)               |
| Assurance                          | 83 400            | 6    | 66 000            | 17 400              |
| Bureau                             | 9 753             | *    | 9 000             | 753                 |
| Frais juridiques                   | 32 877            | 7    | 5 000             | 27 877              |
| Loyer                              | 190 000           | *    | 190 000           | 0                   |
| Salaires                           | 1 056 500         | 8    | 1 009 600         | 46 900              |
| Trampolines et matelas             | 150 000           | 9    | 125 000           | 25 000              |
| Services publics                   | 24 543            | 10   | 34 000            | (9 457)             |
|                                    | <u>1 756 836</u>  |      | <u>1 708 600</u>  | <u>48 236</u>       |
| Résultat d'exploitation            | <u>114 571 \$</u> |      | <u>310 800 \$</u> | <u>(196 229) \$</u> |

\*Les écarts inférieurs à 1 000 \$ ayant été considérés comme non significatifs, il a été jugé inutile de fournir une explication à leur égard.

### Note 1 – Billets

Les ventes réelles de billets ont été inférieures à ce que Jump avait budgété. Cet écart peut s'expliquer par différentes raisons. D'abord, vous avez souligné que, lorsqu'il fait froid ou qu'il pleut, les centres de Jump connaissent une hausse de fréquentation parce que les gens optent pour des activités à l'intérieur en raison du mauvais temps. Or, la météo en 2019 a été plus clémente qu'en 2018, ce qui explique peut-être pourquoi les installations de Jump ont accueilli moins de clients, et donc pourquoi les ventes de billets ont été inférieures aux prévisions.

Il se peut également que l'écart résulte des faiblesses du contrôle. Par exemple, comme les employés font simplement un X sur la main des clients avant de les laisser entrer, il est possible que Jump vende moins de billets que prévu parce des clients entrent sans payer. Il se peut aussi que des ventes en espèces n'aient pas été comptabilisées. En effet, comme aucun reçu n'est imprimé pour ces ventes, des employés peuvent omettre de les enregistrer pour empocher l'argent. De plus, des clients ont peut-être compris que, comme la durée des séances est mal contrôlée, il leur suffit de payer pour une heure pour pouvoir utiliser les installations pour une plus longue période. La grande quantité de matelas qui ont dû être remplacés pendant l'exercice atteste cette hypothèse.



Tous ces facteurs expliquent pourquoi Jump a vendu moins de billets que prévu.

De plus, comme les employés remboursent des clients en espèces directement des tiroirs-caisses, sans entrer d'opération, il se peut que les ventes nettes de billets soient surévaluées d'un montant correspondant au total de ces remboursements.

### **Note 2 – Remboursements**

Moins de remboursements que prévu ont été consentis pendant l'exercice. Vous avez mentionné qu'il s'agissait d'un bon signe et que les clients devaient être satisfaits de leur expérience chez Jump. Or, les employés remboursent peut-être des clients sans entrer d'opération, comme je l'ai constaté durant ma visite. Il se peut donc que ce chiffre soit sous-évalué en raison des faiblesses du contrôle.

### **Note 3 – Cafétéria**

Les ventes de la cafétéria ont été moins élevées que prévu. Cet écart est possiblement attribuable aux conditions météorologiques mentionnées à la note 1. En effet, comme la météo a été plutôt clémente en 2019, moins de gens ont opté pour des activités à l'intérieur, de sorte que la cafétéria a accueilli moins de clients. Les coûts de la nourriture pour la cafétéria, inférieurs au budget, attestent cette hypothèse.

### **Note 4 – Publicité et promotion**

Jump a dépensé moins que le montant budgété en publicité et en promotion. Le budget prévoyait la diffusion de publicités dans les journaux et à la radio, mais il semble qu'en raison de votre visibilité dans les médias sociaux, les coûts ont été moins élevés que prévu en 2019.

### **Note 5 – Nourriture pour la cafétéria**

Comme il est mentionné plus haut, la cafétéria a probablement accueilli moins de clients que prévu en raison de la météo clémente, de sorte qu'elle a vendu moins de nourriture. Toutefois, bien que les coûts de la nourriture pour la cafétéria aient été inférieurs aux prévisions, l'écart n'est pas aussi grand que celui concernant les ventes de la cafétéria. Cette situation est peut-être due au fait que Jump a acheté trop de nourriture, qu'elle a dû jeter.

### **Note 6 – Assurance**

Les frais d'assurance réels de Jump ont été plus élevés que le montant budgété. En 2019, le montant de la soumission pour l'assurance annuelle du centre de Toronto s'élevait à 22 000 \$, et c'est ce que vous avez utilisé pour établir le budget (22 000 \$ par centre × 3 centres = 66 000 \$). Or, il semble que les primes demandées pour les deux nouveaux centres aient été supérieures à 22 000 \$. Comme vous l'avez mentionné, vos primes ont augmenté chaque année depuis l'ouverture de Jump, ce qui est peut-être attribuable à l'évaluation par l'assureur des

risques que pose Jump. En effet, comme il est indiqué à la note 7, le nombre d'incidents chez Jump semble en hausse.

### **Note 7 – Frais juridiques**

Les frais juridiques ont été plus élevés que prévu. Le nombre d'incidents a augmenté depuis l'ouverture des deux nouveaux centres. Comme vous avez dû répartir votre temps entre les trois centres, cette situation résulte peut-être d'une gouvernance générale moins soutenue. De plus, vous n'avez embauché un superviseur pour chaque centre qu'à la fin de l'exercice, alors il est possible que les normes de sécurité aient été moins bien respectées avant ces embauches en raison d'un manque de surveillance. La hausse du nombre d'incidents a entraîné une augmentation correspondante des frais juridiques liés aux plaintes formulées par les clients.

### **Note 8 – Salaires**

Vers la fin de l'exercice, quand vous avez compris que vous n'arriviez pas à superviser adéquatement les trois centres à vous seul, vous avez embauché un superviseur pour chacun d'entre eux. Comme cette charge salariale n'avait pas été prévue au budget, le total des salaires réels a dépassé le montant budgété. Pour savoir si l'écart est raisonnable, il faudrait connaître les dates d'entrée en fonction et les salaires des superviseurs.

### **Note 9 – Trampolines et matelas**

L'écart semble résulter du nombre de matelas que Jump a dû remplacer pendant l'exercice. Vous avez mentionné votre surprise devant ce nombre, compte tenu des ventes de billets. Comme l'usure des matelas dépend de leur utilisation, il se peut que cette détérioration rapide résulte du fait que des visiteurs ne paient pas leur entrée (voir le passage sur les faiblesses du contrôle). De plus, j'ai remarqué lors de ma visite qu'une famille qui avait payé pour une heure est restée trois heures; ce genre d'abus peut aussi contribuer à l'usure rapide des matelas.

### **Note 10 – Services publics**

Vous avez mentionné que la météo a été plus clémente en 2019 qu'en 2018. Il est probable que les factures de services publics de Jump aient été moins élevées que prévu en raison des économies réalisées sur le chauffage des installations. Or, il faudrait approfondir l'analyse pour tirer une conclusion définitive quant à la raison de cet écart.

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'expliquer l'écart entre le résultat d'exploitation prévisionnel et le résultat d'exploitation réel.

**Compétent** – Le candidat explique de façon satisfaisante l'écart entre le résultat d'exploitation prévisionnel et le résultat d'exploitation réel.

**Compétent avec distinction** – Le candidat explique de façon approfondie l'écart entre le résultat d'exploitation prévisionnel et le résultat d'exploitation réel, et intègre dans son analyse des éléments liés aux faiblesses du contrôle.

#### **Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)**

Le candidat prépare des prévisions de trésorerie relatives aux activités de franchisage.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

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

*5.1.2 Élaborer ou évaluer des propositions financières et des plans de financement (modules communs – niveau B)*

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

*Compétences habilitantes :*

*2.1.3.2 Déterminer s'il faut effectuer des estimations, des prévisions, des projections ou des calculs précis*

*2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses*

J'ai fait une prévision des encaissements et des décaissements pour la durée de l'emprunt bancaire. Selon le plan de franchisage actuel, les fonds recueillis grâce au remboursement des coûts initiaux et au versement des redevances périodiques seront insuffisants pour couvrir les coûts initiaux ainsi que les remboursements du capital et les paiements d'intérêts de l'emprunt bancaire à la fin de l'an 1. Par conséquent, selon le plan actuel, il pourrait y avoir des inquiétudes quant à la capacité de rembourser l'emprunt bancaire. Or, même si ce n'est pas la solution que vous privilégiez, vous pourriez temporairement combler l'écart au moyen des fonds dont l'entreprise dispose ou demander dès le départ un emprunt bancaire plus important. Dans l'ensemble, le projet de franchisage semble rentable, mais Jump doit d'abord trouver le moyen à privilégier pour régler le problème de déficit de trésorerie qui surviendrait à la fin de l'an 1.

**Prévisions de trésorerie**

|  | An 0      | An 1      | An 2      | An 3      | An 4      | An 5      | Notes  |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Trésorerie au début                                | 0         | 500 000   | (175 610) | 169 344   | 521 067   | 879 600   |        |
| Emprunt bancaire contracté (Annexe II)             | 1 200 000 |           |           |           |           |           |        |
| Remboursements de capital (Annexe II)              |           | (240 000) | (240 000) | (240 000) | (240 000) | (240 000) |        |
| Intérêts exigibles (4 %)                           |           | (48 000)  | (38 400)  | (28 800)  | (19 200)  | (9 600)   | 1      |
| Prêts consentis :                                  |           |           |           |           |           |           |        |
| - 10 franchises ouvertes au début de l'an 1        | (700 000) |           |           |           |           |           | 2      |
| - 10 franchises ouvertes au début de l'an 2        |           | (700 000) |           |           |           |           |        |
| Remboursements des prêts (uniformément sur 10 ans) |           | 70 000    | 140 000   | 140 000   | 140 000   | 140 000   | 3      |
| Intérêts sur les prêts                             |           | 35 000    | 66 500    | 59 500    | 52 500    | 45 500    | 4      |
| Redevances :                                       |           |           |           |           |           |           |        |
| - 10 franchises ouvertes au début de l'an 1        |           | 207 390   | 209 464   | 211 559   | 213 674   | 209 401   | 5 et 6 |
| - 10 franchises ouvertes au début de l'an 2        |           |           | 207 390   | 209 464   | 211 559   | 213 674   | 7      |
| Flux de trésorerie pour l'exercice                 | 500 000   | (675 610) | 344 954   | 351 723   | 358 533   | 358 975   |        |
| Trésorerie à la fin                                | 500 000   | (175 610) | 169 344   | 521 067   | 879 600   | 1 238 575 |        |

**Notes**

- Intérêt de 4 % sur le soldu dû
- On présume que les coûts initiaux sont engagés avant l'ouverture des franchises :  
70 000 \$ × 10 = 700 000 \$.
- Les remboursements sont effectués uniformément, sur 10 ans.
- Intérêt de 5 % sur le solde dû
- 207 390 \$ = [(365 jours × 180 clients/jour × 80 % × 1 heure × 15 \$/h) + (365 jours × 180 clients/jour × 20 % × 2 heures × 15 \$/h) + (ventes moyennes des cafétérias de 200 000 \$) × 10 franchisés] × redevances de 1,5 %
- Hausse de 1 % pour les années 2, 3 et 4; baisse de 2 % pour l'an 5
- Hausse de 1 % pour les années 3, 4 et 5

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4 (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 préparer des prévisions de trésorerie relatives aux activités de franchisage.

**Compétent** – Le candidat prépare des prévisions de trésorerie relatives aux activités de franchisage, et formule une conclusion quant à la nécessité d'obtenir du financement supplémentaire.

**Compétent avec distinction** – Le candidat prépare des prévisions de trésorerie détaillées relatives aux activités de franchisage, et formule une conclusion quant à la nécessité d'obtenir du financement supplémentaire.

#### **Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)**

Le candidat analyse les risques liés au projet de contrat de franchise et il suggère des révisions.

*Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.*

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

*2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques (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)*

#### *Compétences habilitantes*

*2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables*

*2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions*

*2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme*

J'ai relevé certains problèmes concernant le projet de contrat de franchise soumis par l'entrepreneur.

#### **Risque en matière de responsabilité**

Selon le projet de contrat, Jump s'occupera des assurances, en paiera les primes et assumera la charge des litiges, et ce, pour tous les franchisés. Le contrat précise en outre que Jump donnera

un préavis de 48 heures avant toute visite au centre du franchisé, et que le franchisé sera responsable du respect de tous les règlements en matière de sécurité.

Ces dispositions constituent un risque, car si la sécurité est déficiente au centre du franchisé, Jump pourrait être tenue responsable de toute blessure ou infraction aux règlements en matière de sécurité. En outre, selon le projet de contrat, Jump ne serait pas autorisée à visiter le centre du franchisé pour vérifier le respect de ces règlements sans aviser le franchisé. Ce volet du contrat met donc en péril la réputation et les finances de Jump.

Il faudrait réviser le projet de contrat de franchise pour que Jump et le franchisé conviennent d'une couverture d'assurance appropriée avant l'ouverture du nouveau centre. Le franchisé devrait en outre payer en entier ses propres assurances ou s'entendre avec Jump pour en partager équitablement les coûts. Je recommande aussi l'élimination de la clause sur le préavis de 48 heures : Jump doit pouvoir se présenter au centre de n'importe lequel de ses franchisés sans avertissement préalable pour vérifier le respect de tous les règlements en matière de sécurité et de conformité. Jump pourrait aussi envisager d'inclure une disposition qui lui permettrait d'imposer des pénalités à tout franchisé qui enfreindrait ses normes en matière de sécurité, de conformité et de fonctionnement.

### **Marketing et notoriété de la marque**

Le projet de contrat précise que le franchisé aura le contrôle sur toutes les initiatives de marketing, mais que Jump devra lui rembourser tous les coûts qui s'y rattachent, ce qui pose deux problèmes importants.

D'abord, Jump n'aurait plus le plein contrôle de sa marque. En effet, le franchisé pourrait utiliser le nom « Jump » dans n'importe quelle initiative de marketing, ce qui pourrait nuire à la marque. Ensuite, comme aucune limite de remboursement n'a été fixée, les sommes dépensées par le franchisé pourraient être exagérées.

Il faut réviser le projet de contrat de franchise pour faire en sorte que Jump conserve le contrôle de toutes les initiatives de marketing, ce qui éliminera le risque que des initiatives incompatibles avec ses valeurs et intérêts ternissent la marque de l'entreprise. En ce qui concerne les dépenses de marketing, il faut préciser le maximum que Jump remboursera. Pour réduire le risque de conflit avec le franchisé dans l'avenir, il faudrait définir cet aspect du contrat avec le maximum de précision.

### **Contraintes concernant l'expansion**

Le projet de contrat de franchise impose une sévère restriction quant aux options d'expansion ultérieures de Jump. Le contrat précise que Jump n'ouvrira pas un autre centre dans un rayon de 300 kilomètres autour du centre du franchisé. Il s'agit d'un très vaste périmètre qui pourrait empêcher Jump d'ouvrir un nouveau centre dans un secteur intéressant. Par exemple, si l'entrepreneur ouvre le nouveau centre à Ottawa, Jump ne pourra pas en ouvrir un autre dans la ville, même si le marché s'y prête. Le contrat précise en outre que le franchisé aura un droit de

premier refus sur toute nouvelle franchise. Cette disposition est aussi très restrictive pour Jump, car elle pourrait bloquer toute entente avec un éventuel nouveau franchisé.

Je recommande de limiter le droit de premier refus au marché dans lequel le franchisé exerce actuellement ses activités. Par exemple, si le centre du franchisé se trouve à Ottawa, la clause pourrait être révisée pour indiquer que « le franchisé aura un droit de premier refus sur tout nouveau centre à Ottawa ».

Je recommande aussi de réduire le rayon faisant l'objet de la restriction, par exemple à 30 kilomètres, et de préciser que Jump sera autorisée à ouvrir un nouveau centre dans le périmètre de la restriction si elle peut prouver qu'il existe un marché distinct pour l'expansion proposée.

### **Autonomie**

Plusieurs clauses du projet de contrat de franchise donnent au franchisé une grande autonomie concernant des décisions importantes qui pourraient avoir une incidence sur Jump.

D'abord, le projet de contrat précise que le franchisé louera ses propres locaux à un endroit de son choix, de sorte que Jump ne pourra refuser le choix du franchisé même si l'endroit ou les locaux choisis sont incompatibles avec ses normes ou sa vision. Il faut modifier cette clause pour préciser que le franchisé et Jump doivent s'entendre sur le choix de l'endroit et des locaux avant la signature du contrat.

Ensuite, le projet de contrat actuel mentionne que le franchisé pourra vendre la franchise à sa seule discrétion. Cette clause limite également la capacité de Jump à diriger sa propre entreprise. Si cette clause n'est pas modifiée, Jump ne pourra mettre son veto à la vente de la franchise, même si les conditions de cette vente sont incompatibles avec ses objectifs et sa vision. Par exemple, le franchisé pourrait décider de vendre le centre à un tiers avec lequel Jump ne souhaite pas collaborer. Il faut modifier cette clause pour rendre toute vente de la franchise conditionnelle à l'approbation de Jump, à l'issue de tout contrôle diligent qu'elle jugera pertinent.

Enfin, selon le projet de contrat, le franchisé sera responsable du respect de tous les règlements en matière de conformité et de sécurité. Cette clause expose Jump au risque que le franchisé contrevienne à ces règlements (par exemple, en faisant preuve de négligence à l'égard de la sécurité des clients), ce qui pourrait nuire à la réputation de Jump et entraîner des poursuites. Il faut donc modifier cette clause pour préciser que Jump et le franchisé sont conjointement responsables de l'application des règlements en matière de conformité et de sécurité, et que tous deux collaboreront en toute transparence pour veiller à leur respect.

### **Recommandation**

Dans sa forme actuelle, le projet de contrat de franchise nécessite d'importantes révisions, car toutes ses clauses avantagent le franchisé, possiblement au détriment de votre capacité à diriger Jump et ses activités selon vos préférences.

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 analyse certains des risques liés au projet de contrat de franchise ou suggère des modifications à y apporter.

**Compétent** – Le candidat analyse certains des risques liés au projet de contrat de franchise et suggère des modifications à y apporter.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs des risques liés au projet de contrat de franchise et suggère des modifications à y apporter.

#### Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat analyse les faiblesses du contrôle et il formule des recommandations pour y remédier.

*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 A)

4.1.2 Évaluer le système d'information, y compris les processus connexes (modules communs – niveau B)

#### Compétences habilitantes

2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques

2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

#### Clés des tiroirs-caisses

Faiblesse : La clé de chaque tiroir-caisse est laissée à côté de celui-ci. N'importe qui peut donc ouvrir les tiroirs-caisses à n'importe quel moment, sans entrer d'opération.

Incidence : Comme on peut ouvrir les tiroirs-caisses sans entrer d'opération dans le terminal de point de vente, il est pratiquement impossible de rapprocher les sommes contenues dans les tiroirs-caisses aux opérations réellement effectuées. Un caissier pourrait voler de l'argent et prétendre, pour expliquer la somme manquante, qu'il a utilisé la clé pour ouvrir le tiroir-caisse afin de rembourser un client sans entrer l'opération. Lors de ma visite, j'ai vu un employé utiliser la clé pour ouvrir le tiroir-caisse afin de rembourser un client, vraisemblablement sans entrer



l'opération dans le système. Cette pratique fait en sorte que la somme contenue dans le tiroir-caisse ne coïncidera pas avec le montant des ventes consignées dans le terminal de point de vente.

Recommandation : Il ne faut pas laisser les clés des tiroirs-caisses à côté de ceux-ci; vous devriez plutôt les garder avec vous ou les confier au superviseur ou à un responsable. Il faut qu'il soit nécessaire d'entrer une opération (de vente ou de remboursement) dans le système pour que le tiroir-caisse s'ouvre.

### **Approbation des remboursements**

Faiblesse : Selon sa politique, Jump rembourse les clients en cas de maladie ou d'accident, ou encore s'ils ne sont pas satisfaits et qu'ils ont utilisé moins de la moitié du temps pour lequel ils ont payé. Ces dispositions sont quelque peu subjectives, surtout que vous n'avez aucun moyen de savoir si un client a utilisé moins de la moitié de la séance. De plus, j'ai vu un caissier rembourser un client dont l'enfant pleurait, mais je ne l'ai pas vu obtenir votre autorisation ou celle d'un superviseur, ni entrer l'opération.

Incidence : Les remboursements ne sont peut-être pas toujours consentis à juste titre, ce qui peut entraîner des charges indues pour Jump.

Recommandation : Compte tenu de la nature de vos activités, il serait plus approprié que ce soit vous ou un superviseur qui traitiez avec les clients souhaitant un remboursement et qui approuviez l'opération. En outre, il faut mettre en place une politique claire en matière de remboursement, et veiller à ce que les employés l'appliquent et à ce qu'elle soit bien en vue pour les clients.

### **Preuve de paiement**

#### Entrée

Faiblesse : Après les avoir fait payer, les employés font un X avec un crayon marqueur sur la main des clients.

Incidence : Les clients pourraient facilement faire un X sur leur propre main et entrer dans le centre de trampoline sans payer.

Recommandation : Chaque client devrait recevoir un reçu lors de l'achat au terminal de point de vente et l'utiliser comme preuve de paiement pour entrer dans le centre. Jump pourrait aussi utiliser un tampon distinctif qui serait difficile à reproduire par des clients qui voudraient entrer sans payer.

### Durée

Faiblesse : Il n'y a actuellement aucun moyen de savoir pour combien de temps un client a payé et depuis quand il se trouve dans le centre.

Incidence : Il se peut que les clients restent plus longtemps que la durée de la séance pour laquelle ils ont payé.

Recommandation : Il faut que les employés qui se trouvent dans la zone des trampolines puissent facilement voir à quelle heure chaque client est censé partir. Les clients pourraient devoir porter un autocollant indiquant cette heure, remis au même moment que le reçu. Sinon, les clients pourraient devoir montrer leur reçu ou un bracelet indiquant l'heure d'arrivée lorsqu'ils quittent le centre; tout dépassement leur serait alors facturé. Pour limiter les différends, la politique à cet égard devrait être clairement expliquée à l'entrée.

### **Manipulation de l'argent**

#### Absence de reçus pour les paiements en espèces

Faiblesse : Aucun reçu n'est délivré par les terminaux de points de vente pour les paiements en espèces; le système n'imprime des reçus que pour les opérations par cartes de débit et de crédit.

Incidence : Comme aucun reçu n'est remis, les employés pourraient empocher l'argent et ne pas entrer la vente dans le terminal, de sorte que le vol ne serait pas détecté lors du rapprochement entre la somme contenue dans la caisse et les opérations enregistrées.

Recommandation : Un reçu devrait aussi être remis aux clients qui paient en espèces, pour s'assurer que ces opérations sont bien entrées dans le terminal. Les employés auraient ainsi plus de mal à voler des sommes en argent, pour autant que les contrôles décrits ci-dessous concernant le rapprochement entre les sommes perçues et les opérations enregistrées sont également mis en place.

#### Rapprochement

Faiblesse : L'argent comptant qui se trouve dans le tiroir-caisse n'est pas compté et rapproché aux opérations enregistrées dans le terminal de point de vente quand un employé prend la relève d'un autre.

Incidence : Si un employé commet un vol ou fait une erreur lors de la perception des droits d'entrée ou de la remise de la monnaie ou des remboursements, il sera impossible de savoir quel employé est en cause.

Recommandation : Lors de chaque changement de quart, il faut générer le rapport du terminal de point de vente indiquant le montant des ventes en espèces, des ventes par cartes de débit et de crédit, et des remboursements consentis. Le total des ventes en espèces, duquel on retranche les remboursements en espèces, doit être rapproché de la somme contenue dans le tiroir-caisse

(déduction faite du fonds de caisse). Au début du quart de travail d'un employé, le tiroir-caisse ne doit contenir que le fonds de caisse.

### Perception des sommes en espèces

Faiblesse : L'argent des tiroirs-caisses est seulement recueilli en soirée.

Incidence : Il y a beaucoup d'argent (environ 2 000 \$) dans les tiroirs-caisses à la fin de la journée, et cet argent est beaucoup plus susceptible de se faire voler dans les tiroirs-caisses que dans le coffre-fort, surtout qu'il est facile d'ouvrir les tiroirs-caisses au moyen de la clé placée à côté de ceux-ci.

Recommandation : Il faut conserver le moins d'argent possible dans les tiroirs-caisses. Quand la somme qu'un tiroir-caisse contient atteint un certain plafond (par exemple 500 \$), il convient de la transférer dans le coffre-fort. Il faut aussi consigner tous les transferts (si possible au moyen du terminal de point de vente) ayant été effectués durant le quart de travail d'un employé pour en tenir compte au moment du rapprochement entre les montants en espèces et les ventes. Seuls les superviseurs et vous devriez avoir accès au coffre.

### Dépôts bancaires

Faiblesse : Vous effectuez les dépôts, et non les employés qui perçoivent les sommes en espèces, ce qui est judicieux. Toutefois, vous ne les faites qu'une fois par semaine.

Incidence : Même si vous conservez l'argent comptant dans un coffre-fort, il serait plus sécuritaire de le déposer à la banque pour le mettre à l'abri du vol, du feu et des catastrophes naturelles. De plus, des dépôts bancaires plus fréquents vous permettraient de maintenir un solde plus élevé, ce qui pourrait se traduire par une baisse de vos frais bancaires et par une hausse des intérêts générés par les fonds déposés.

Recommandation : Comme vous recueillez 2 000 \$ en espèces par jour, vous devriez effectuer les dépôts bancaires quotidiennement. Si vous ne pouvez le faire pendant les heures d'ouverture, les banques offrent des services de dépôt à toute heure aux entreprises.

### Petite caisse

Faiblesse : Quand la cafétéria a manqué de café, un employé a pris de l'argent dans le tiroir-caisse pour aller en acheter.

Incidence : Il est possible que l'achat de café ait été mal comptabilisé en raison de cette précipitation, ce qui risque de compliquer le rapprochement du solde de trésorerie.

Recommandation : Pour les achats d'urgence comme celui que j'ai observé, il faudrait utiliser une petite caisse distincte dans laquelle seraient déposés le reçu de tout achat effectué, ainsi que toute monnaie restante. Une petite caisse limite le montant auquel les employés ont accès, et l'obligation d'y déposer les reçus permet de s'assurer que les achats sont comptabilisés. La petite

caisse doit faire l'objet d'un rapprochement et être reconstituée régulièrement, par un superviseur ou par vous.

## Stocks

### Suivi

Les employés semblent appliquer la politique selon laquelle ils doivent jeter la nourriture périmée. Or, vous avez dû plusieurs fois jeter des aliments excédentaires non vendus.

Faiblesse : La gestion des stocks semble poser problème. La cafétéria manque parfois de certains mets au menu alors que, à d'autres moments, de la nourriture en trop doit être jetée.

Incidence : Soit il y a gaspillage, soit l'insuffisance des quantités en stock fait perdre des ventes à Jump.

Recommandation : Voyez s'il est possible d'acheter un module de gestion des stocks pouvant être intégré à votre logiciel comptable, afin d'améliorer le suivi des stocks. Cet outil, qui s'ajouterait à l'inspection physique des stocks, vous permettrait de savoir à quel moment les stocks sont bas et un réapprovisionnement est nécessaire. Certains de ces modules envoient même un avertissement quand un élément de stocks atteint un certain seuil et doit être commandé.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6 (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 relève certaines des faiblesses du contrôle et formule des recommandations pour y remédier.

**Compétent** – Le candidat analyse certaines des faiblesses du contrôle et formule des recommandations pour y remédier.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs des faiblesses du contrôle et formule des recommandations pour y remédier.

**Étude de cas n° 2****(Temps suggéré : 90 minutes)**

Festival inc. (FI) a été constituée en société le 1<sup>er</sup> mai 2019 par Juan Rivera. Juan est résident canadien, et il s'agit de sa première entreprise. FI applique les NCECF et son exercice prend fin le 30 avril. FI organise un festival de cuisine de rue annuel qui se tient tout le mois de juillet dans un parc au bord de l'eau qu'elle loue à la Ville. L'entreprise mentionne ceci sur son site Web : « *FI rassemble les gens autour de ce qui les unit : manger, boire et écouter de la musique* ».

Le premier festival de FI a connu un grand succès. Comme le temps était superbe, les musiciens ont pu jouer sur la scène au bord de l'eau tous les jours (en après-midi et en soirée). Le festival de juillet 2019 comptait 40 emplacements pour les camions-restaurants, qui offraient une grande variété de mets et de boissons alcoolisées ou non alcoolisées. Les exploitants de camions-restaurants pouvaient participer au festival pendant tout le mois ou pour une partie seulement. En 2019, 65 exploitants ont pris part au festival.

Nous sommes en février 2020. Vous, CPA, avez été engagé à titre de conseiller par Juan.

Plusieurs exploitants ont trouvé que les redevances exigées en 2019 n'étaient pas équitables. Il s'agit d'un problème majeur, car la réussite du festival dépend de la fidélisation d'exploitants de qualité, qui font l'objet d'une forte demande. La structure de redevances actuelle comprend deux composantes : l'une est fondée sur les coûts recouvrables et l'autre, sur un pourcentage des ventes brutes des exploitants (Annexe I). Juan vous demande des recommandations pour améliorer la répartition des coûts recouvrables, mais n'acceptera aucune réduction du total des redevances perçues par FI. Il aimerait savoir comment se seraient répercutées vos recommandations sur deux des exploitants de 2019.

Juan envisage aussi d'adopter une structure de redevances fondée entièrement sur un pourcentage des ventes brutes des exploitants. Il veut savoir quel pourcentage des ventes brutes des exploitants il aurait eu à exiger en 2019 pour générer les mêmes produits. Il se demande également si vous pensez que ce changement de structure de redevances serait approprié pour FI et veut que vous expliquiez pourquoi.

En 2019, Juan avait consenti un prêt à FI pour qu'elle puisse régler les factures payables avant d'avoir perçu la majeure partie de ses produits auprès des exploitants. Juan souhaite avoir des conseils pour mieux gérer les flux de trésorerie. Un ami lui a suggéré d'obtenir une ligne de crédit personnelle garantie par la valeur nette de sa maison.

Juan veut que les états financiers de FI fassent l'objet d'une mission de compilation ou d'examen. Des exploitants souhaitent aussi voir les états financiers de FI pour comprendre les coûts recouvrables. Juan vous demande de lui expliquer la différence entre ces deux types de missions, de lui indiquer laquelle il devrait choisir et si vous pouvez réaliser ces travaux.

Juan a lancé le festival sans trop penser à la gestion des risques. Il vous demande de signaler tous les risques d'entreprise que vous relevez et de suggérer une approche de gestion des risques pour chacun.

FI a récemment acheté une licence d'utilisation du logiciel SwiftPay pour traiter les paiements des clients (Annexe II). Actuellement, les exploitants acceptent seulement l'argent comptant, ce qui a amené certains d'entre eux à déclarer des chiffres de vente inférieurs aux ventes réelles pour payer des redevances moins élevées. Toutefois, l'an prochain, tous les exploitants devront utiliser SwiftPay et ne pourront plus accepter d'argent comptant. Juan veut des conseils sur le traitement comptable des coûts engagés relativement à SwiftPay.

Juan a estimé l'impôt sur le revenu à payer de FI pour l'exercice se terminant le 30 avril 2020 (Annexe III). Il vous demande de réviser son estimation.

## ANNEXE I INFORMATIONS SUR LA STRUCTURE DE REDEVANCES

Les deux composantes de la structure de redevances ont été facturées aux exploitants en août. Voici un sommaire des produits générés par le festival :

|  |              | Note |
|--|--------------|------|
| Droits d'entrée des clients                  | 625 000 \$   |      |
| Redevances                                   |              |      |
| Fondées sur les coûts recouvrables           | 1 625 000 \$ | 1    |
| Fondées sur un pourcentage des ventes brutes | 750 000      | 2    |
| Total des redevances                         | 2 375 000    |      |
| Total des produits                           | 3 000 000 \$ |      |

### Notes

- Chaque emplacement a été occupé en tout temps, mais certains exploitants n'ont pas participé au festival pendant tout le mois. FI a facturé 25 000 \$ à chacun des 65 exploitants. La redevance fondée sur les coûts recouvrables doit servir à récupérer les coûts directement liés aux exploitants et vise les dépenses suivantes :

| Activité                | Montant    | Facteurs influant sur chaque activité                                    |
|-------------------------|------------|--|
| Soutien aux exploitants | 434 000 \$ | Heures de soutien fournies   |
| Nettoyage et entretien  | 389 500 \$ | Nombre de pieds carrés nettoyés  |
| Marketing et promotions | 326 250 \$ | Nombre de fois que FI a fait de la promotion pour un exploitant          |
| Sécurité du site        | 475 250 \$ | Nombre d'incidents de sécurité survenus aux emplacements des exploitants |

- En 2019, un pourcentage de 5 % a été appliqué aux ventes brutes des exploitants, qui ont totalisé 15 millions \$.

Un exploitant a dit à Juan ne pas comprendre pourquoi il devait payer 25 000 \$ comme son voisin, alors qu'on lui avait donné un emplacement beaucoup plus petit.

Durant le festival de 2019, 550 000 pieds carrés ont été nettoyés chaque jour, 500 incidents de sécurité se sont produits, FI a fait de la promotion 237 fois pour des exploitants, et FI a fourni 4 010 heures de soutien aux exploitants.

Juan a recueilli l'information suivante sur deux exploitants en 2019 :

|  | Pizza JoJo | SmooTi     |
|--|------------|------------|
| Nombre total de pieds carrés occupés                           | 40 000     | 12 000     |
| Durée de la participation au festival                          | 31 jours   | 14 jours   |
| Heures de soutien fournies                                     | 40         | 10         |
| Nombre de fois que FI a fait de la promotion pour l'exploitant | 3          | 1          |
| Nombre d'incidents de sécurité                                 | 10         | 3          |
| Ventes brutes  | 590 000 \$ | 240 000 \$ |

## **ANNEXE II INFORMATIONS SUR SWIFTPAY**

SwiftPay, qui a été créée en 2013, permet aux organisateurs de festivals d'avoir un accès en temps réel aux données sur les ventes de tous les exploitants participants. Les exploitants n'ont toutefois accès qu'à leurs propres données. Si l'organisateur d'un festival vient à connaître des problèmes, le service TI de SwiftPay répondra dans les 48 heures.

SwiftPay perçoit automatiquement les redevances fondées sur un pourcentage des ventes brutes exigés par l'organisateur sur les ventes des exploitants et dépose ce montant dans le compte bancaire de l'organisateur chaque semaine. Les clients ne peuvent payer que par cartes de débit et de crédit.

Le 5 janvier 2020, FI a payé 65 000 \$ pour acheter 45 tablettes qu'elle remettra aux exploitants chaque année pendant le festival afin qu'ils utilisent SwiftPay. Le 1<sup>er</sup> février 2020, FI a payé 75 000 \$ pour la licence d'utilisation du logiciel et pour les mises à jour pour les trois prochaines années. Ce jour-là, des employés du fournisseur sont venus dans les bureaux de FI pour tester SwiftPay et l'adapter aux besoins particuliers de FI, ce qui a coûté 5 000 \$. Le logiciel était prêt à utiliser immédiatement.



**ANNEXE III**  
**ESTIMATION DE L'IMPÔT SUR LE REVENU DES SOCIÉTÉS À PAYER**

|               |              | Notes |
|---------------|--------------|-------|
| Produits      | 3 000 000 \$ |       |
| Charges       | (2 875 000)  | 1, 2  |
| Bénéfice net  | 125 000      |       |
|               | × 38 %       | 3     |
| Impôt à payer | 47 500 \$    |       |

**Notes de Juan**

1. Comme il reste deux mois à l'exercice, le total des charges est une estimation et inclut les autres coûts liés au festival, en plus de ceux qui sont recouvrables auprès des exploitants.
2. Les charges de 2 875 000 \$ comprennent les éléments suivants :
  - a) tous les coûts liés à l'achat et aux tests de SwiftPay;
  - b) un amortissement de 5 000 \$ pour le mobilier et les agencements acquis durant l'exercice, au coût de 25 000 \$;
  - c) des frais de repas et de représentation de 6 500 \$, incluant des frais de 2 500 \$ engagés pour un pique-nique destiné à tout le personnel, qui a eu lieu en août 2019;
  - d) des amendes s'élevant à 4 000 \$ pour non-respect des exigences de santé et sécurité. La plupart des amendes sont attribuables à des aliments contaminés vendus par un des exploitants. Une cliente a même été gravement malade et a dû être hospitalisée;
  - e) les stocks de fournitures supplémentaires actuellement entreposés en vue du festival de 2020. J'en ai trop acheté, mais je ne sais pas encore combien de trop.
3. J'ai trouvé le taux de base de 38 % sur le site de l'ARC.

**GUIDE DE CORRECTION 3-2**  
**FESTIVAL INC. (FI)**  
**OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Juan Rivera

De : CPA

Objet : Conseils au sujet de FI

**Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur et étendue)**

Le candidat recommande des façons d'améliorer la répartition des coûts recouvrables entre les exploitants.

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

**Grille de compétences des CPA**

*3.3.2 Évaluer et appliquer les techniques de gestion des coûts appropriées pour la prise de décisions particulières en matière d'établissement du coût de revient (modules communs – niveau B)*

*Compétences habilitantes*

*2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse*

*2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées*

*2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables*

*2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques*

*2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses*

Après avoir analysé l'information que vous m'avez fournie, je suggère une nouvelle manière de répartir les coûts recouvrables à facturer aux exploitants, qui sera plus équitable et qui ne réduira pas le montant des redevances perçues par FI.

Actuellement, tous les exploitants se font facturer une part égale de certains coûts engagés par FI. Ces coûts, qui se sont élevés à 1 625 000 \$ en 2019, sont liés aux dépenses suivantes : soutien aux exploitants, nettoyage et entretien, marketing et promotions, et sécurité du site. En 2019, FI a facturé à chacun des 65 exploitants une part égale de ces coûts, soit 25 000 \$. Puisque l'usage des services fournis varie d'un exploitant à l'autre, certains exploitants jugent que cette façon de faire n'est pas équitable. Par exemple, un grand emplacement nécessite davantage de services de nettoyage et d'entretien qu'un petit emplacement. De plus, certains exploitants participent à tout le festival (un mois) tandis que d'autres ne participent qu'à une partie.

FI a recueilli des données utiles pendant le festival de 2019 qui peuvent être utilisées pour répartir les coûts de manière plus représentative et équitable. Les activités qui influent sur les coûts facturés aux exploitants ont été identifiées, et les niveaux d'activités ont été mesurés. Il serait donc possible d'utiliser la comptabilité par activités pour répartir les coûts entre les exploitants de sorte que les redevances facturées reflètent l'usage des services.

La première étape est de calculer les taux à utiliser pour chaque activité afin de déterminer les coûts recouvrables à facturer aux exploitants.

| Activité                  | Montant    | Niveau d'activité                                | Taux   |
|---------------------------|------------|--|--|
| Soutien aux exploitants   | 434 000 \$ | 4 010 heures                                     | 108 \$/heure                                   |
| Nettoyage et entretien    | 389 500 \$ | 550 000 pi <sup>2</sup> nettoyés quotidiennement | 0,71 \$/pi <sup>2</sup> nettoyé, pour 31 jours |
| Marketing et promotion    | 326 250 \$ | 237 fois   | 1 377 \$/fois                                  |
| Sécurité du site – Note 1 | 475 250 \$ | 500 incidents                                    | 951 \$/incident                                |

Note 1 : J'ai réparti les coûts liés à la sécurité du site en fonction d'un taux par incident. Toutefois, si vous pensez que le nombre d'incidents qui surviennent à l'emplacement de chaque exploitant n'a rien à voir avec l'exploitant lui-même, il serait préférable de répartir ces coûts en fonction du nombre de jours de participation au festival de chaque exploitant.

Les tableaux ci-dessous illustrent l'incidence de cette nouvelle méthode de répartition des coûts sur les coûts recouvrables facturés à deux exploitants qui étaient au festival, compte tenu des données recueillies par FI.

| Pizza JoJo   |  | Redevances       |
|--|--|------------------|
| Superficie totale nettoyée                                     | 40 000 pi <sup>2</sup> × 0,71 \$/pi <sup>2</sup> | 28 400 \$        |
| Durée de la participation                                      | 31 jours   |                  |
| Heures de soutien fournies                                     | 40 heures × 108 \$/heure                         | 4 320            |
| Nombre de fois que FI a fait de la promotion pour l'exploitant | 3 fois × 1 377 \$                                | 4 131            |
| Nombre d'incidents de sécurité                                 | 10 incidents × 951 \$                            | 9 510            |
|  |  | <b>46 361 \$</b> |

D'après les taux établis plus haut, des coûts recouvrables de 46 361 \$ auraient été facturés à Pizza JoJo, soit 21 361 \$ de plus que les 25 000 \$ qui lui ont été facturés en 2019. Ces redevances revues reflètent davantage les activités liées à l'exploitant. Cette nouvelle méthode pourrait inciter les exploitants à prendre des mesures pour réduire les coûts engagés. Par exemple, les exploitants pourraient mettre en place des contrôles accrus pour réduire les incidents de sécurité ou demander à FI de faire leur promotion un moins grand nombre de fois et s'occuper eux-mêmes de leur marketing.

| SmooTi   |   | Redevances      |
|--|---|-----------------|
| Superficie totale nettoyée                                     | $12\,000 \text{ pi}^2 \times 0,71 \text{ \$/pi}^2 \times 14/31 \text{ jours}$ | 3 848 \$        |
| Durée de la participation                                      | 14 jours  |                 |
| Heures de soutien fournies                                     | $10 \text{ heures} \times 108 \text{ \$/heure}$                               | 1 080           |
| Nombre de fois que FI a fait de la promotion pour l'exploitant | $1 \text{ fois} \times 1\,377 \text{ \$}$                                     | 1 377           |
| Nombre d'incidents de sécurité                                 | $3 \text{ incidents} \times 951 \text{ \$}$                                   | 2 853           |
|  |   | <b>9 158 \$</b> |

D'après les taux établis plus haut, des coûts recouvrables de 9 158 \$ auraient été facturés à SmooTi, soit 15 842 \$ de moins que les 25 000 \$ qui lui ont été facturés en 2019. Ce nouveau montant reflète le fait que SmooTi n'a participé au festival que 14 des 31 jours et avait un plus petit emplacement.

SmooTi trouverait probablement cette nouvelle méthode de répartition des coûts plus équitable. Cependant, puisque Pizza JoJo devrait en conséquence payer davantage de redevances, il risque de ne pas être du même avis, même si la nouvelle méthode reflèterait plus fidèlement son utilisation des services.

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 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 redevance fondée sur les coûts recouvrables à facturer aux exploitants selon la méthode de la comptabilité par activités.

**Compétent** – Le candidat calcule la redevance fondée sur les coûts recouvrables à facturer aux exploitants selon la méthode de la comptabilité par activités, et il analyse l'incidence de la nouvelle méthode de répartition des coûts recouvrables sur les deux exploitants donnés comme exemple.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fait un calcul détaillé de la redevance fondée sur les coûts recouvrables à facturer aux exploitants selon la méthode de la comptabilité par activités, il et analyse l'incidence de la nouvelle méthode de répartition des coûts recouvrables sur les deux exploitants donnés comme exemple.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Profondeur et étendue)**

Le candidat explique pourquoi l'adoption par FI d'une structure de redevances fondée entièrement sur un pourcentage des ventes brutes des exploitants serait appropriée ou non, et il calcule le pourcentage que FI aurait dû exiger en 2019 pour générer les mêmes produits qu'avec la méthode actuelle de répartition des coûts recouvrables.

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

**Grille de compétences des CPA**

*3.3.1 Évaluer des méthodes de classement des coûts et d'établissement du coût de revient aux fins de la gestion des activités courantes (modules communs – niveau A)*

*3.3.2 Évaluer et appliquer les techniques de gestion des coûts appropriées pour la prise de décisions particulières en matière d'établissement du coût de revient (modules communs – niveau B)*

*3.4.1 Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits (modules communs – niveau B)*

**Compétences habilitantes**

*2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies*

*2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques*

*2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme*

Juan, vous envisagez de facturer aux exploitants des redevances fondées uniquement sur un pourcentage prédéterminé de leurs ventes brutes. Vous avez précisé que le total des redevances facturées selon la nouvelle structure ne devait pas être inférieur aux redevances perçues par FI en 2019. Par conséquent, si FI ne percevait plus les redevances fondées sur les coûts recouvrables de 1 625 000 \$, elle devrait récupérer ce montant grâce à la nouvelle structure de redevances. En 2019, les exploitants ont déclaré des ventes brutes de 15 millions \$. Le taux appliqué aux ventes brutes devrait plus que tripler pour que FI perçoive des redevances équivalentes ( $1\,625\,000 \$ \div 15\,000\,000 \$ = 10,83 \%$ ). Le taux des redevances variables devrait donc être de 15,83 % (10,83 % + redevances actuelles de 5 %).

**Avantages** de ce changement :

- Les exploitants considéreraient probablement cette structure de redevances comme moins risquée, puisque les redevances seraient directement liées à leurs chiffres de ventes. Ils ne courraient donc plus le risque de devoir payer d'importantes redevances à FI alors qu'ils enregistrent des ventes faibles. Cela permettrait peut-être à FI d'attirer davantage d'exploitants, ou au moins de conserver les exploitants pour lesquels les redevances fixes élevées sont une préoccupation, ce qui est important pour la réussite de FI.

- Comme les coûts recouvrables ne sont actuellement reçus qu'à la fin du festival, alors que les redevances fondées sur un pourcentage des ventes brutes seront déposées dans le compte de FI chaque semaine grâce à SwiftPay, cette nouvelle structure accélérerait les encaissements. Il s'agirait d'un avantage pour la gestion des flux de trésorerie de FI.

#### Inconvénients de ce changement :

- Une structure de redevances fondée uniquement sur un pourcentage des ventes brutes des exploitants ferait augmenter pour FI le risque financier lié à une mauvaise édition du festival. Par exemple, si le mauvais temps ou un festival concurrent causait une baisse des produits, le bénéfice de FI souffrirait davantage que si FI facturait aussi des coûts recouvrables de façon à couvrir au moins une partie de ses coûts fixes.
- Une structure de redevances entièrement variables ne prend pas en considération les activités engendrant des coûts. Comme certains exploitants entraînent plus de coûts que d'autres, une telle structure pourrait être perçue comme inéquitable. La structure de redevances variables ne permet en effet pas de répartir de manière équitable les coûts engagés relativement à des exploitants précis.
- De manière générale, cette structure déplairait aux exploitants qui génèrent des produits élevés et plairait à ceux qui génèrent des produits moins importants.

Voici un exemple de l'incidence du passage à une structure de redevances fondée uniquement sur un pourcentage des ventes sur deux des exploitants du festival :

| <b>Pizza JoJo</b>  |                      |                  |
|--|----------------------|------------------|
| Coûts recouvrables économisés  |                      | (25 000 \$)      |
| Redevances variables additionnelles                                      | 10,83 % × 590 000 \$ | 63 897 \$        |
| Redevances additionnelles payées selon la structure entièrement variable |                      | <b>38 897 \$</b> |

| <b>SmooTi</b>  |                      |               |
|--|----------------------|---------------|
| Coûts recouvrables économisés  |                      | (25 000 \$)   |
| Redevances variables additionnelles                                      | 10,83 % × 240 000 \$ | 25 992 \$     |
| Redevances additionnelles payées selon la structure entièrement variable |                      | <b>992 \$</b> |

Ce changement déplairait vraisemblablement à Pizza JoJo, mais laisserait probablement SmooTi indifférente. Essentiellement, tous les exploitants qui gagnent plus de 230 840 \$ (25 000 \$ ÷ 10,83 %) paieraient davantage de redevances. Comme vous voulez que le festival soit un succès et génère de solides produits, il ne serait pas avisé de nuire aux exploitants qui enregistrent des ventes importantes.

## Recommandation

Le passage à une structure de redevances fondée uniquement sur un pourcentage des ventes brutes des exploitants n'est pas plus équitable et ne satisferait probablement pas plus les exploitants dans l'ensemble. Les exploitants ne se sont pas plaints du fait que la structure de redevances comprend une composante fondée sur les coûts recouvrables et une autre sur un pourcentage des ventes brutes des exploitants. D'après leurs commentaires, ils souhaitent plutôt que les redevances de la composante fondée sur les coûts recouvrables soient réparties de façon plus équitable. Une répartition des coûts recouvrables en fonction de l'utilisation des services, tels le nettoyage et la sécurité, comme nous l'avons expliqué plus haut, serait plus équitable pour les exploitants.

Vous pourrez expliquer aux exploitants qui voient le paiement des coûts recouvrables comme un inconvénient que les services de nettoyage, de sécurité et de promotion et les autres services fournis par FI représentent des coûts qu'ils auraient dû engager eux-mêmes si FI ne leur avait pas fourni ces services.

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 les facteurs qualitatifs liés à l'utilisation d'une structure de redevances fondée entièrement sur un pourcentage des ventes brutes, ou il détermine le pourcentage que FI aurait dû exiger en 2019 pour générer les mêmes produits qu'avec la méthode actuelle de répartition des coûts recouvrables.

**Compétent** – Le candidat analyse les facteurs qualitatifs liés à l'utilisation d'une structure de redevances fondée entièrement sur un pourcentage des ventes brutes, et il détermine le pourcentage que FI aurait dû exiger en 2019 pour générer les mêmes produits qu'avec la méthode actuelle de répartition des coûts recouvrables.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse en profondeur les facteurs qualitatifs liés à l'utilisation d'une structure de redevances fondée entièrement sur un pourcentage des ventes brutes, et il détermine le pourcentage que FI aurait dû exiger en 2019 pour générer les mêmes produits qu'avec la méthode actuelle de répartition des coûts recouvrables.

## Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat traite des moyens de mieux gérer les flux de trésorerie.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

**Grille de compétences des CPA***5.2.1 Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité (modules communs – niveau A)**5.2.3 Évaluer les sources de financement (modules communs – niveau B)**Compétences habilitantes**2.1.6.2 Utiliser des techniques de remue-méninges et autres pour trouver des solutions, des problèmes, des points de vue et des répercussions qui n'ont pas encore été identifiés*

En 2019, FI a dû vous emprunter de l'argent pour payer ses factures. La raison est la suivante : FI engage des coûts durant la phase de planification et la tenue du festival, mais ses principales sources de produits (les redevances facturées aux exploitants) ne sont encaissées qu'en août, après la fin du festival. Il ne s'agit pas d'une approche prudente de gestion des flux de trésorerie.

Voici des mesures de gestion des flux de trésorerie et du fonds de roulement qui vous aideraient à remédier à vos difficultés :

- Déplacer le moment où les redevances facturées aux exploitants sont encaissées. Grâce à SwiftPay, les redevances fondées sur un pourcentage des ventes brutes des exploitants seront encaissées sur une base hebdomadaire pendant le mois de juillet, ce qui accélérera l'encaissement.
- Encaisser plus tôt les redevances fondées sur les coûts recouvrables. Actuellement, 100 % des coûts recouvrables sont facturés en août, une fois que les coûts réels sont connus. Toutefois, il semble raisonnable de facturer, avant le festival, une partie des redevances fondées sur les coûts recouvrables. Je vous recommande de facturer 50 % de ces redevances avant le début du festival. Cette première partie pourrait être calculée d'après les coûts budgétés, puis, en août, le solde dû serait ajusté en fonction des coûts réels. Le premier paiement pourrait être exigible au moment de la signature du contrat entre l'exploitant et FI ou au moins un mois avant la date de début du festival.
- Offrir un escompte aux exploitants qui paient, avant le début du festival, 100 % des redevances fondées sur les coûts recouvrables. Ce coût pourrait être compensé par les économies d'intérêt réalisées par FI du fait qu'elle n'aurait pas à recourir à d'autres formes de financement pour payer ses factures pendant la période où elle aurait un déficit de trésorerie.
- Éviter d'accumuler inutilement des fournitures (vous avez indiqué que vous aviez commandé trop de fournitures et qu'il en restera) et plutôt fonctionner selon la méthode du juste-à-temps, en demandant aux fournisseurs de livrer de plus petites quantités à divers moments pendant le festival, si possible, tant que cela n'entraîne pas de coûts supplémentaires. Cette méthode aidera à limiter la trésorerie immobilisée dans les stocks de fournitures de nettoyage ou de bureau, par exemple. La réception d'une partie des fournitures plus tard fera aussi en sorte qu'une partie des paiements seront dus plus tard, en août, quand votre situation de trésorerie se sera probablement améliorée.

Je ne vous recommande pas d'obtenir une ligne de crédit personnelle garantie par la valeur nette de votre maison, comme vous l'a suggéré votre ami, parce que vos biens personnels seraient alors exposés à un risque. FI est rentable et, puisqu'il s'agit d'une entité juridique distincte, peut obtenir du financement indépendamment de vous. Si les mesures de gestion de la trésorerie suggérées plus haut ne suffisent pas à combler vos besoins de trésorerie, FI devrait obtenir du



financement auprès d'un prêteur traditionnel, comme une banque. Une ligne de crédit d'exploitation serait utile pour combler les déficits de trésorerie temporaires. Je vous recommande de communiquer avec une banque dès que possible pour discuter des possibilités offertes et demander si elle exigera la réalisation d'une mission quelconque ou la délivrance d'un rapport par un cabinet d'audit.

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 proposer certains moyens de mieux gérer la trésorerie.

**Compétent** – Le candidat propose certains moyens de mieux gérer la trésorerie.

**Compétent avec distinction** – Le candidat propose plusieurs moyens de mieux gérer la trésorerie.

#### **Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)**

Le candidat explique les différences entre une mission de compilation et une mission d'examen, recommande l'une des deux missions et détermine si CPA peut réaliser ces travaux.

*Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.*

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

*4.2.1 Donner des conseils sur les besoins de l'entité en matière de certification (modules communs – niveau B)*

*4.3.1 Évaluer les questions liées à la prise en charge d'un projet ou d'une mission (modules communs – niveau B)*

#### *Compétences habilitantes*

*2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles*

*3.3.2 Adapter la terminologie, le contenu informatif et le niveau de détail aux destinataires présumés*

Pour commencer, je vais vous expliquer la différence entre une mission de compilation et une mission d'examen. Je vais ensuite évaluer le type de mission qui conviendrait le mieux en fonction des besoins des utilisateurs des états financiers de FI, puis je déterminerai si je suis en mesure de réaliser ces travaux.

## **Normes applicables**

Vous avez dit que les états financiers seront préparés selon les NCECF. Dans une mission de compilation, les états financiers n'ont pas nécessairement à être conformes aux principes comptables généralement reconnus, alors que dans une mission d'examen, ils doivent être conformes aux NCECF ou aux IFRS. Dans votre cas, bien que vous prévoyiez faire préparer vos états financiers selon les NCECF, si vous faites réaliser une mission de compilation plutôt qu'un examen, vous n'aurez pas à vous soucier de la présentation d'informations par voie de notes et vous pourriez bénéficier d'une plus grande flexibilité dans la manière de comptabiliser certaines transactions.

## **Niveau d'assurance**

Dans une mission d'examen, le professionnel en exercice formule une conclusion visant à accroître le degré de confiance des utilisateurs à l'égard de la préparation des états financiers d'une entité conformément au référentiel d'information financière applicable (les NCECF dans votre cas). Le professionnel en exercice fonde sa conclusion sur l'obtention d'une assurance limitée que les états financiers pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. Sa conclusion indiquera s'il a relevé quoi que ce soit qui le porte à croire que les états financiers n'ont pas été préparés, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel d'information financière applicable.

Une mission de compilation n'aboutira pas à l'expression d'une assurance à l'égard des états financiers. Le professionnel en exercice reçoit simplement des informations de la part d'un client et les présente sous forme d'états financiers. L'expert-comptable veille seulement à l'exactitude arithmétique du regroupement des données et à ce que les informations compilées ne soient ni erronées ni trompeuses.

## **Type de travaux et honoraires**

Dans une mission d'examen, le professionnel en exercice a principalement recours à des demandes d'informations et à des procédures analytiques afin de recueillir les éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels il fondera sa conclusion sur les états financiers. Les procédures analytiques consistent en des évaluations des informations financières reposant sur l'analyse des corrélations plausibles entre des données aussi bien financières que non financières. S'il y a lieu, le professionnel en exercice procédera à des investigations sur les variations ou les corrélations relevées qui sont incohérentes avec d'autres informations pertinentes ou qui s'écartent de façon importante des valeurs attendues.

Dans une mission de compilation, le professionnel en exercice n'est pas tenu d'avoir recours à des demandes d'informations ni de mettre en œuvre d'autres procédures en vue d'auditer, de corroborer ou d'examiner les informations qui lui sont fournies. Toutefois, s'il prend connaissance de faits qui l'amènent à croire que les états financiers pourraient être erronés ou trompeurs, il pourra demander des informations supplémentaires ou révisées.

Comme une mission de compilation nécessite moins de travail qu'une mission d'examen, les honoraires exigés pour une compilation sont moins élevés.

### **Utilisateurs**

Pour savoir si une mission de compilation ou une mission d'examen convient mieux à votre situation, nous devons déterminer quels sont les utilisateurs des états financiers.

Pour le moment, l'ARC est le principal utilisateur des états financiers, puisque ces derniers servent à préparer votre déclaration de revenus. Vous êtes aussi un utilisateur des états financiers, puisqu'ils fournissent des informations résumées sur la performance du festival qui sont d'intérêt pour vous. Les exploitants sont aussi des utilisateurs de vos états financiers, puisque les redevances fixes qui leur sont facturées sont basées sur les coûts recouvrables du festival. Ils utiliseront les états financiers pour vérifier si la part des coûts recouvrables qu'ils paient est raisonnable.

### **Recommandation**

Comme les exploitants consulteront probablement vos états financiers, je vous recommande de choisir une mission d'examen, qui fournira un niveau d'assurance limité mais supérieur à celui fourni par une mission de compilation quant à l'absence d'anomalies significatives dans les coûts recouvrables présentés. À l'avenir, si vous choisissez d'utiliser une structure de redevances entièrement variables, une mission de compilation pourrait suffire.

### **Indépendance**

Les CPA qui fournissent des services professionnels doivent suivre certaines règles relatives à l'indépendance par rapport au client. Une mission d'examen nécessite l'indépendance d'esprit et l'apparence d'indépendance. Par conséquent, je ne pourrais pas m'occuper de la mission d'examen, puisque je vous fournis déjà des conseils sur d'autres sujets. Il existerait donc une menace liée à l'autocontrôle. Je pourrais toutefois réaliser une mission de compilation pour vous, puisque les règles relatives à l'indépendance ne s'appliquent pas à ce type de mission. Si je réalise la mission de compilation, je devrai mentionner le fait que je vous ai fourni d'autres services professionnels.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4 (Audit et 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'expliquer les différences entre une mission de compilation et une mission d'examen ou les règles d'indépendance.

**Compétent** – Le candidat explique les différences entre une mission de compilation et une mission d'examen, et traite des règles d'indépendance.

**Compétent avec distinction** – Le candidat explique les différences entre une mission de compilation et une mission d'examen, recommande l'une des deux missions et traite des règles d'indépendance.

### Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat analyse les risques d'entreprise, et il suggère une approche pour gérer chacun d'entre eux.

*Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.*

### Grille de compétences des CPA

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)

#### Compétences habilitantes

2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée

2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques

2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

2.1.6.2 Utiliser des techniques de remue-méninges et autres pour trouver des solutions, des problèmes, des points de vue et des répercussions qui n'ont pas encore été identifiés

FI devrait prendre les mesures suivantes pour faire face aux risques d'entreprise associés au festival que j'ai relevés.

**Risque n° 1** – Des exploitants pourraient continuer d'accepter les paiements en argent comptant et ne pas déclarer ces ventes, ce qui entraînerait une réduction des redevances variables perçues.

Il semble probable que certains exploitants continueront à accepter les paiements en argent comptant sans les déclarer et ne paieront donc pas les redevances variables de 5 % sur ces ventes brutes. Pour réduire ce risque, FI devrait mettre en place les mesures suivantes :

- Les contrats entre FI et les exploitants devraient préciser que les paiements doivent être traités par SwiftPay et stipuler explicitement que les paiements en argent comptant ne peuvent pas être acceptés.
- FI devrait visiter aléatoirement les exploitants pour vérifier s'ils utilisent de l'argent comptant.
- Des affiches devraient être disposées sur le site du festival pour informer les clients que l'argent comptant n'est pas accepté, ce qui découragerait son utilisation par les exploitants.

FI devra composer avec ce risque, dans une certaine mesure, même après avoir mis en place des contrôles (utilisation de SwiftPay) pour le réduire autant que possible.

**Risque n° 2** – Compte tenu de la popularité des camions-restaurants, FI pourrait ne pas réussir à attirer des exploitants ou perdre ses exploitants actuels si les conditions du contrat ne sont pas suffisamment attrayantes.

Ce risque est important parce que le festival ne peut pas être un succès sans exploitants de camions-restaurants de qualité. Pour chercher à se prémunir contre ce risque, FI doit continuellement évaluer l'expérience des exploitants et des clients.

Le festival s'est avéré une réussite la première année, mais FI veut améliorer les choses. Pour réduire la menace posée par la concurrence, qui pourrait aller chercher les exploitants et les clients du festival, je recommande les mesures suivantes :

- utiliser le logiciel SwiftPay pour améliorer l'expérience des exploitants (p. ex., planification améliorée grâce à l'analyse de données et complexité des transactions réduite); il faut toutefois être conscient que le fait de rendre l'utilisation du logiciel obligatoire pourrait dissuader certains exploitants de participer au festival, par exemple ceux qui souhaitent accepter l'argent comptant ou utiliser leur propre système de paiement;
- donner suite aux plaintes des exploitants sur la manière dont les redevances fixes sont calculées, en rendant la répartition des coûts fixes plus équitable, c'est-à-dire en la fondant sur l'utilisation des services;
- mettre en place un plan de gestion des risques (entre autres, en ce qui a trait à la salubrité des aliments) pour veiller à la sécurité des clients et aider à préserver la réputation du festival.

Pour réduire davantage les risques, FI devrait se tenir au courant de ce que font les autres festivals et des tendances dans le secteur. Consultez des sites web et des publications sectorielles ou assistez à des congrès sur le sujet pour vous aider. Plus particulièrement, FI devrait comparer les redevances qu'elle facture aux exploitants à celles facturées par d'autres festivals et événements, puisque la question des redevances a suscité des insatisfactions en 2019.

FI devrait sonder non seulement les clients, afin d'en savoir plus sur leur expérience, mais aussi les exploitants, afin de connaître les aspects du festival à améliorer, pour que les clients comme les exploitants reviennent d'une année à l'autre.

**Risque n° 3** – Des aliments contaminés et d'autres problèmes pourraient rendre des clients malades, ou encore causer des blessures ou des décès.

Il s'agit d'un grand festival où l'on sert toutes sortes d'aliments et de boissons, y compris de l'alcool. Il y a aussi des concerts le jour et en soirée. Dans ce type d'événement, il n'est pas rare que des personnes se blessent. La réputation du festival pourrait être sérieusement entachée si des clients étaient blessés ou s'il y avait des morts au festival. Les dommages seraient encore plus importants si des mesures de sécurité appropriées n'étaient pas en place.

Pour pallier ce risque, FI devrait souscrire une assurance responsabilité. Il s'agit d'un exemple de transfert de risques. Si FI n'a pas encore d'assurance appropriée, vous devez en obtenir une pour le festival de 2020. Rencontrez un agent d'assurances spécialisé dans ce type d'événement.

Toutefois, l'assurance ne suffira pas. Le fait que FI ait reçu des amendes pour non-respect des exigences de santé et sécurité en 2019 est préoccupant et montre la nécessité d'atténuer ce risque. Des mesures devraient être prises pour réduire la probabilité que de tels incidents se produisent.

Par exemple :

- FI devrait avoir du matériel de sécurité et de premiers soins adéquat sur place, notamment des extincteurs d'incendie, des défibrillateurs cardiaques et des auto-injecteurs d'épinéphrine contre les réactions allergiques, qui peuvent sauver des vies, et le personnel devrait être formé à l'utilisation de ce matériel. De plus, FI devrait informer les services d'urgence des dates du festival pour que les ambulanciers soient prêts à intervenir, au besoin. FI pourrait aussi embaucher un fournisseur de services médicaux privés pour qu'il soit sur place pendant tout le festival.
- FI devrait mettre en place un plan antisinistre au cas où il y aurait un événement, comme un incendie, qui forçait l'évacuation immédiate du site. FI devrait aussi s'assurer qu'il y a assez de sorties pour permettre l'évacuation et que ces sorties sont bien indiquées.
- FI devrait établir des règles standards que les exploitants seront tenus de respecter, par exemple, des règles sur le nombre maximal d'occupants par emplacement, l'obligation de recouvrir les fils électriques pour éviter que les gens trébuchent, des règles sur le maintien de la propreté du site et sur la gestion des déchets, et une obligation de ne pas servir d'alcool aux clients qui ont déjà trop bu. Ces règles devraient être intégrées aux contrats avec les exploitants.

**Risque n° 4** – Des problèmes techniques avec SwiftPay pourraient empêcher les clients de payer leurs achats.

Le fait que tous les exploitants utilisent le même logiciel présente des avantages, dont nous avons déjà parlé plus haut.

Toutefois, si les clients ne pouvaient pas acheter d'aliments et de boissons à cause de problèmes techniques avec le logiciel, leur expérience serait gâchée. Compte tenu de la rapidité à laquelle l'information se propage sur les médias sociaux, ce type de problème pourrait dissuader certaines

personnes d'aller au festival. FI devra discuter de ce risque avec le personnel de soutien de SwiftPay, si elle ne l'a pas déjà fait. FI devrait avoir une solution de rechange en place au cas où ce problème surviendrait.

Au minimum, FI devrait établir un plan de fonctionnement manuel et le fournir aux exploitants, afin que des contrôles appropriés soient appliqués aux liquidités et que l'information soit bien consignée.

## **Autres risques**

### Perte du site actuel

Le site actuel, qui est sur le bord de l'eau, est loué chaque année. Il pourrait être difficile de remplacer le site actuel si FI ne pouvait renouveler son contrat de location avec la Ville. Vous devriez déterminer si d'autres emplacements possibles sont disponibles, advenant la perte du site actuel. Demandez à la Ville si vous pouvez louer le site pour quelques années à la fois et obtenir un préavis suffisant en cas de non-renouvellement pour que FI ait le temps de trouver un autre site.

### Besoins en fonds de roulement / de trésorerie

Vous avez de la difficulté à gérer les besoins de trésorerie de FI compte tenu du décalage entre le moment où FI paie ses factures pour le festival et le moment où les exploitants versent les redevances à FI. Si vous ne mettez pas en place un système de gestion des flux de trésorerie, FI pourrait être incapable de payer ses factures à temps. J'ai traité de cette question précédemment et vous ai recommandé des mesures à mettre en place pour gérer ce risque.

### Météo

Il est impossible d'éliminer ce risque, mais vous devriez prévoir des mesures au cas où la météo serait défavorable. Vous pourriez envisager d'installer des tentes où les clients pourraient s'abriter pour manger et boire en cas de pluie ou de chaleur extrême.

Il est important de ne pas oublier que l'identification et l'évaluation des risques doivent se faire en continu. Vous devriez intégrer un programme de gestion des risques à la planification et à l'exécution des activités de FI, et le mettre à jour régulièrement, selon les besoins.

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 analyse certains des risques d'entreprise ou suggère une approche de gestion des risques.

**Compétent** – Le candidat analyse certains des risques d'entreprise et suggère une approche de gestion des risques.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs des risques d'entreprise et suggère une approche de gestion des risques.

#### **Occasion d'évaluation n° 6 (Profondeur et étendue)**

Le candidat explique le traitement comptable des coûts liés à SwiftPay.

*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)*

##### *Compétences habilitantes*

*2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles*

*3.3.2 Adapter la terminologie, le contenu informatif et le niveau de détail aux destinataires présumés*

Divers coûts liés à SwiftPay ont été engagés pendant l'exercice. Vous m'avez demandé comment les comptabiliser dans les états financiers de l'exercice se terminant le 30 avril 2020, en tenant compte du fait que ces derniers seront préparés conformément aux NCECF. L'information présentée donne à penser qu'il y a différents types de coûts qui requièrent des traitements comptables distincts.

#### **Licence d'utilisation de SwiftPay – 75 000 \$**

Pour déterminer comment comptabiliser la licence d'utilisation, il faut se reporter au chapitre 3064 des NCECF :

*.18 La comptabilisation d'un élément en tant qu'actif incorporel impose qu'une entité démontre que l'élément satisfait :*

- a) à la définition d'un actif incorporel (voir les paragraphes 3064.08 à .17); et*
- b) aux critères de comptabilisation (voir les paragraphes 3064.21 à .23).*



La licence d'utilisation satisfait à la définition d'un actif incorporel (caractère identifiable, contrôle et existence d'avantages économiques futurs), comme l'illustre ce qui suit :

### Caractère identifiable

La licence d'utilisation satisfait au critère d'identifiabilité de l'alinéa 3064.12b) des NCECF :

*.12 Un actif satisfait au critère d'identifiabilité dans la définition d'un actif incorporel lorsqu'il :*

*[...]*

*b) résulte de droits contractuels ou autres droits légaux, que ces droits soient ou non cessibles ou séparables de l'entité ou d'autres droits et obligations.*

FI a payé pour avoir accès au logiciel, et pour obtenir les mises à jour pendant les trois prochaines années. La société a donc le droit légal d'utiliser le logiciel et les mises à jour.

### Contrôle

En raison de son droit légal d'utiliser le logiciel, FI contrôle l'actif. Selon le paragraphe 3064.13 des NCECF :

*Une entité contrôle un actif si elle a le pouvoir d'obtenir les avantages économiques futurs découlant de la ressource sous-jacente et si elle peut restreindre l'accès des tiers à ces avantages. La capacité d'une entité à contrôler les avantages économiques futurs découlant d'un actif incorporel résulte normalement de droits légaux qu'elle peut faire appliquer par un tribunal.*

### Existence d'avantages économiques futurs

La licence générera aussi des avantages économiques futurs pour FI, car elle permettra à FI de s'assurer de bien percevoir les redevances variables exigibles chaque fois qu'un exploitant effectue une vente. Elle permettra aussi aux exploitants d'accepter les cartes de crédit et de débit, ce qu'ils ne peuvent pas faire à l'heure actuelle. Cette fonctionnalité profitera tant à FI qu'aux exploitants, puisqu'elle a le potentiel de faire augmenter les ventes. De plus, selon le paragraphe 3064.25 des NCECF, le prix qu'une entité paie pour acquérir séparément un actif incorporel reflète les attentes relatives à la probabilité que les avantages économiques futurs attendus représentés par l'actif iront à l'entité.

Les conditions de comptabilisation énoncées au paragraphe 3064.21 des NCECF sont aussi remplies :

*.21 Un actif incorporel doit être comptabilisé si, et seulement si :*

*a) il est probable que les avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à l'entité; et*

Ce critère est respecté, comme je l'ai expliqué plus haut.

*b) le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable.*

Ce critère est aussi respecté, d'après le paragraphe 26 :

*Le coût d'un actif incorporel acquis séparément peut généralement être évalué de façon fiable. C'est le cas en particulier lorsque la contrepartie de l'achat est sous forme de trésorerie ou d'autres actifs monétaires.*

Par conséquent, le coût de 75 000 \$ de la licence d'utilisation peut être inscrit au bilan à titre d'actif incorporel.

### **Coût des tests réalisés à l'égard de SwiftPay – 5 000 \$**

FI a payé 5 000 \$ pour faire tester le logiciel dans ses bureaux par le fournisseur de SwiftPay. Ces tests ont permis d'adapter le logiciel aux besoins de FI pour le festival. Le chapitre 3064 des NCECF indique ce qui suit :

*.27 Le coût d'un actif incorporel acquis séparément comprend :*

- a) son prix d'achat, y compris les droits de douane et les taxes non remboursables, après déduction des remises et rabais commerciaux; et*
- b) tout coût, directement attribuable à la préparation de l'actif en vue de son utilisation prévue.*

*.28 Exemples de coûts directement attribuables :*

- a) les coûts de salaires et d'avantages sociaux résultant directement de la mise en état de fonctionnement de l'actif;*
- b) les honoraires résultant directement de la mise en état de fonctionnement de l'actif;*  
*et*
- c) les coûts des tests de bon fonctionnement de l'actif.***

Par conséquent, d'après les indications de l'alinéa 28c), le coût de 5 000 \$ peut être comptabilisé à l'actif avec la licence.

Le montant inscrit à l'actif au titre de la licence d'utilisation du logiciel sera donc de 80 000 \$. Selon le paragraphe 3064.56 des NCECF, ce montant doit être amorti :

*Un actif incorporel comptabilisé doit être amorti sur sa durée de vie utile pour l'entreprise, à moins que sa durée de vie soit tenue pour indéfinie. Lorsque la durée de vie utile d'un actif incorporel est tenue pour indéfinie, l'actif ne doit pas être amorti tant et aussi longtemps que sa durée de vie n'est pas considérée comme limitée.*

Les 80 000 \$ devront être amortis sur une durée de vie utile de trois ans. En effet, la licence sera utile pendant trois ans, puisque le fournisseur fera toutes les mises à jour pendant cette période. Il faudra donc comptabiliser une charge d'amortissement de 6 667 \$ (80 000 \$ × 3/36 mois) pour

l'exercice se terminant le 30 avril 2020, puisque SwiftPay était prêt à être utilisé le 1<sup>er</sup> février 2020. Comme l'obsolescence technologique est un facteur qui doit être pris en compte, l'amortissement doit commencer dès que l'actif est prêt à être utilisé.

### **Tablettes – 65 000 \$**

Les 45 tablettes doivent être comptabilisées à l'actif conformément au paragraphe 3061.03 des NCECF, qui définit les immobilisations corporelles comme suit :

*Les immobilisations corporelles sont des éléments d'actif identifiables qui ont une existence à la fois tangible et physique, et qui satisfont à tous les critères suivants :*

*i) ils sont destinés à être utilisés pour la production ou la fourniture de biens, pour la prestation de services ou pour l'administration, à être donnés en location à des tiers, ou bien à servir au développement ou à la mise en valeur, à la construction, à l'entretien ou à la réparation d'autres immobilisations corporelles;*

Ce critère est respecté, puisque les tablettes seront utilisées pour le festival.

*ii) ils ont été acquis, construits, développés ou mis en valeur en vue d'être utilisés de façon durable;*

Ce critère est respecté, puisque FI prévoit se servir des tablettes chaque année au festival. La licence d'utilisation du logiciel qui sera exécuté sur ces tablettes est en vigueur pour trois ans.

*iii) ils ne sont pas destinés à être vendus dans le cours normal des affaires.*

Ce critère est respecté, puisque les tablettes ne sont pas destinées à être vendues.

### **Recommandation**

Je recommande à FI d'inscrire à l'actif le coût des tablettes, qui correspond à 65 000 \$, et de l'amortir sur la durée de vie utile des appareils, comme l'indiquent les paragraphes suivants du chapitre 3061 des NCECF :

*.04 Les immobilisations corporelles doivent être comptabilisées au coût.*

*.16 L'amortissement doit être comptabilisé d'une manière logique et systématique qui soit appropriée par rapport à la nature des immobilisations corporelles dont la durée de vie est limitée, ainsi qu'à leur utilisation par l'entreprise. Le montant d'amortissement qui doit être passé en charges est le plus élevé des montants suivants :*

*a) le coût, moins la valeur de récupération, réparti sur la durée de vie de l'immobilisation;*

*b) le coût, moins la valeur résiduelle, réparti sur la durée de vie utile de l'immobilisation.*

La direction doit estimer la durée de vie utile des tablettes. Vu la rapidité de l'évolution technologique et le fait que les tablettes seront manipulées par divers exploitants de camions-

restaurants qui pourraient ne pas en prendre soin, il est probable que cette durée soit relativement courte.

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'expliquer le traitement comptable des coûts liés à SwiftPay.

**Compétent** – Le candidat explique le traitement comptable des coûts liés à SwiftPay.

**Compétent avec distinction** – Le candidat explique de manière exhaustive le traitement comptable des coûts liés à SwiftPay.

### Occasion d'évaluation n° 7 (Étendue)

Le candidat calcule le nouveau montant estimatif de l'impôt sur le revenu des sociétés à payer.

*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)

*Compétences habilitantes*

2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

3.3.2 Adapter la terminologie, le contenu informatif et le niveau de détail aux destinataires présumés

### Calcul de l'impôt sur le revenu des sociétés à payer

Juan, vous avez tenté d'estimer l'impôt sur le revenu des sociétés à payer pour le premier exercice de FI. J'ai corrigé vos calculs et expliqué les ajustements. Si vous avez déjà versé des acomptes provisionnels à l'ARC pour 2020, vous devriez comparer le montant versé jusqu'à présent aux chiffres revus et, s'il y a lieu, ajuster vos paiements.

|   |                  | <u>Note</u> |
|---|------------------|-------------|
| Bénéfice net présenté   | 125 000 \$       |             |
| Réintégration des coûts incorrectement<br>passés en charges : |                  |             |
| Coût de la licence d'utilisation de SwiftPay                  | 75 000           | 1           |
| Coût des tests réalisés à l'égard de SwiftPay                 | 5 000            | 1           |
| Tablettes   | 65 000           | 2           |
|   | <hr/>            |             |
| Bénéfice net révisé   | 270 000          |             |
| Ajustements de l'annexe 1 :                                   |                  |             |
| Amortissement du mobilier et des agencements                  | 5 000            | 3           |
| Déduction pour amortissement                                  | (70 979)         | 4           |
| Frais de repas et de représentation                           | 2 000            | 5           |
| Amendes   | 4 000            | 6           |
|   | <hr/>            |             |
| Revenu imposable  | 210 021          |             |
| Taux d'imposition fédéral                                     | 9 %              | 7           |
|   | <hr/>            |             |
| Impôt à payer estimatif                                       | <u>18 902 \$</u> |             |

## Notes

1. L'alinéa 18(1)b) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* interdit la déduction des dépenses en capital.

Toutefois, l'alinéa 20(1)a) autorise la déduction pour amortissement (DPA) dans le cas des dépenses en capital.

Les actifs incorporels de durée limitée sont des biens de la catégorie 14 aux fins de la DPA. Les biens de cette catégorie sont amortis selon la méthode linéaire, sur la durée de vie juridique, au prorata du nombre de jours écoulés. L'incitatif à l'investissement accéléré s'applique à cette catégorie et permet une DPA bonifiée correspondant à 150 % de la déduction normale pour la première année.

Par conséquent, la DPA sera de  $80\,000 \$ \times (90/1\,096 \text{ jours}) \times 150 \% = 9\,854 \$$ .

2. Comme je l'ai mentionné plus haut, les dépenses en capital ne sont pas déductibles.

Toutefois, l'amortissement des tablettes serait déductible (DPA). Les tablettes sont des biens de la catégorie 50 aux fins de la DPA, qui est sujette à un taux de 55 % appliqué au solde dégressif. La règle de la demi-année serait normalement applicable, mais, là encore, l'incitatif à l'investissement accéléré permet d'inclure 150 % de la déduction normale dans le calcul pour la première année.

$$\text{DPA} = 65\,000 \$ \times 150 \% \times 55 \% = 53\,625 \$$$

3. L'amortissement calculé pour ces actifs n'est pas déductible fiscalement. Par conséquent, tout amortissement passé en charges dans le calcul du bénéfice net comptable doit être réintégré dans le calcul du revenu imposable.

|                          |              |                  |   |
|--------------------------|--------------|------------------|---|
| 4. Licence d'utilisation | Catégorie 14 | 9 854 \$         | $[(75\,000 \$ + 5\,000 \$) \times 150 \% \times 90/1\,096]$ |
| Tablettes                | Catégorie 50 | 53 625           | $(65\,000 \$ \times 150 \% \times 55 \%)$                   |
| Mobilier et agencements  | Catégorie 8  | 7 500            | $(25\,000 \$ \times 150 \% \times 20 \%)$                   |
|                          |              | <u>70 979 \$</u> |   |

5. Le paragraphe 67.1(1) limite la déduction des frais de repas et de représentation à 50 % des coûts engagés. Il existe toutefois une exception à cette règle générale pour un maximum de six événements tenus au cours d'une année civile si les sommes payées sont en lien avec un événement spécial pour l'ensemble des employés. Cette exception se trouve à l'alinéa 67.1(2)f) et permet la déduction de 100 % du coût de l'événement.

Par conséquent, il est nécessaire de rajouter les éléments suivants :

|                    |                |
|--------------------|----------------|
| Total des dépenses | 6 500 \$       |
| Moins pique-nique  | <u>(2 500)</u> |
|                    | 4 000          |

50 % non déductible      2 000 \$

6. L'article 67.6 interdit la déduction de toute amende ou pénalité.
7. Puisque son revenu imposable est inférieur au plafond des affaires de 500 000 \$, FI sera assujettie au taux d'imposition des petites sociétés. Le taux d'imposition fédéral est de 9 %. Le taux d'imposition provincial, qui s'appliquera également, va de 0 % à 6 % selon la province.

#### Note supplémentaire

Les stocks excédentaires achetés qui demeurent en main à la fin de l'exercice ne sont pas déductibles tant qu'ils n'ont pas été utilisés. Comme ce montant est inconnu, aucun ajustement n'a été apporté.

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

**En voie vers la compétence** – Le candidat tente de réviser l'estimation de l'impôt sur le revenu des sociétés à payer pour l'exercice se terminant le 30 avril 2020.

**Compétent** – Le candidat révisé l'estimation de l'impôt sur le revenu des sociétés à payer pour l'exercice se terminant le 30 avril 2020.

**Compétent avec distinction** – Le candidat révisé de manière exhaustive l'estimation de l'impôt sur le revenu des sociétés à payer pour l'exercice se terminant le 30 avril 2020.

**Étude de cas n° 3****(Temps suggéré : 70 minutes)**

Dreamy Donuts inc. (DD) est une entreprise à capital fermé qui a été constituée il y a deux ans par Danielle Cook, son unique actionnaire. L'exercice de DD se termine le 31 décembre. DD vend des beignes végétaliens et sans gluten, et cherche à offrir à ses clients une expérience unique.

DD tient un kiosque éphémère dans des festivals, des marchés publics et des événements auxquels participe sa clientèle cible. Danielle n'utilise que des ingrédients frais et s'approvisionne localement pour favoriser l'économie locale. Les beignes sont frits devant les clients, puis nappés de garnitures originales et de saison. Étant donné leur fraîcheur exceptionnelle et la grande qualité de leurs ingrédients, les beignes de DD se vendent plus cher que ceux des autres beigneriers.

DD a récemment reçu des commandes de clients désirant des services de traiteur pour des mariages, et Danielle aimerait offrir ses services plus souvent pour de grandes réceptions. Pour l'instant, elle exploite DD seule et n'a jamais eu d'employés.

Nous sommes en janvier 2020 et vous, CPA, travaillez pour Birks s.r.l., un cabinet comptable. Danielle fait appel à vos conseils, car elle veut faire croître la clientèle de DD tout en continuant d'offrir à ses clients des beignes d'une grande qualité, confectionnés localement, végétaliens et sans gluten, en plus d'une expérience unique.

« Je crois que DD va bien (Annexe I), commence-t-elle, mais on dirait que les entreprises comparables s'en tirent toujours mieux. J'ai trouvé des ratios de référence du secteur des petites et moyennes pâtisseries (Annexe II). Pourriez-vous analyser la performance de DD par rapport à ces ratios?

« Certains de mes clients trouvent qu'il serait plus pratique de pouvoir acheter les beignes de DD tous les jours au même endroit. J'ai peut-être déniché l'emplacement idéal pour DD (Annexe III). Le local est situé au centre-ville, près du lieu où se tiennent toutes les activités extérieures en été. DD aurait ainsi un établissement permanent tout en continuant d'exploiter son kiosque éphémère.

« Toutefois, je crois qu'il pourrait y avoir une autre avenue pour faire croître DD, car j'ai reçu hier un appel de la présidente de Gogo Foods inc. (Gogo). Elle a offert à DD un comptoir permanent dans le magasin local de Gogo (Annexe IV).

« À votre avis, comment chacune de ces options cadre-t-elle avec les objectifs de DD et son orientation générale? Peut-être que je devrais simplement continuer de faire les choses comme je les fais maintenant. Pourriez-vous aussi m'aider en préparant une analyse quantitative des options qui s'offrent à moi?

« Enfin, j'ai été tellement occupée cette année que je n'ai pas eu le temps de m'occuper de mes impôts personnels. Pourriez-vous me dire combien d'impôt fédéral sur le revenu des particuliers je devrai payer pour 2019 (Annexe V)? »



**ANNEXE I**  
**ÉTATS FINANCIERS INTERNES**

*Dreamy Donuts inc.*  
*État du résultat*  
*Exercice clos le 31 décembre 2019*

|                    | <u>Note</u> |                  |
|--------------------|-------------|------------------|
| Chiffre d'affaires |             | 180 000 \$       |
| Coût des ventes    |             | <u>(40 000)</u>  |
| Marge brute        |             | <u>140 000</u>   |
| Charges            |             |                  |
| Amortissement      | 1           | 4 500            |
| Assurances         |             | 1 000            |
| Intérêts           |             | 100              |
| Loyer              | 2           | 48 000           |
| Transport          | 3           | 7 700            |
| Salaires           | 4           | <u>50 000</u>    |
|                    |             | <u>111 300</u>   |
| Bénéfice net       |             | <u>28 700 \$</u> |

**ANNEXE I (suite)**  
**ÉTATS FINANCIERS INTERNES**

*Dreamy Donuts inc.*  
*Bilan*  
*au 31 décembre 2019*

|   | <u>Note</u> |                             |
|---|-------------|-----------------------------|
| Trésorerie                                  |             | 3 575 \$                    |
| Comptes clients                             | 5           | 2 275                       |
| Stocks                                      | 6           | 1 500                       |
| Immobilisations corporelles                 | 1           | <u>11 000</u>               |
| <br>Total de l'actif                        |             | <br><u><u>18 350 \$</u></u> |
| <br>Comptes fournisseurs                    | 7           | <br>5 500 \$                |
| Dette à long terme                          |             | <u>3 000</u>                |
| Total du passif                             |             | <u>8 500</u>                |
| <br>Actions ordinaires                      |             | <br>500                     |
| Bénéfices non répartis                      |             | <u>9 350</u>                |
| Total des capitaux propres                  |             | <u>9 850</u>                |
| <br>Total du passif et des capitaux propres |             | <br><u><u>18 350 \$</u></u> |

**ANNEXE I (suite)**  
**ÉTATS FINANCIERS INTERNES**

**Notes de Danielle**

1. La dotation aux amortissements se rapporte à une friteuse, un kiosque et une fourgonnette qui sert à transporter le matériel et la pâte à beignes aux endroits où j'installe mon kiosque éphémère.
2. Je loue une cuisine commerciale à 4 000 \$ par mois.
3. Les frais de transport sont les frais engagés pour exploiter le kiosque éphémère.
4. Il s'agit de mon salaire pour l'année, y compris les cotisations de 2 426 \$ au Régime de pensions du Canada versées par DD. Un montant identique a été prélevé de ma paie au titre des cotisations de l'employé. Le montant d'impôt fédéral prélevé sur ma paie s'établit à 3 600 \$.
5. Les comptes clients comprennent le montant que la compagnie de carte de crédit doit à DD ainsi que des montants dus par certains clients des services de traiteur qui n'ont pas encore versé les paiements convenus.
6. Les stocks comprennent les fournitures de pâtisserie et le matériel d'emballage.
7. Les comptes fournisseurs sont les montants payables à des fournisseurs et la tranche à court terme de l'emprunt à long terme contracté pour lancer l'entreprise.

**ANNEXE II**  
**RATIOS DE RÉFÉRENCE DU SECTEUR**

|   |      |
|---|------|
| Ratio du fonds de roulement   | 1,2  |
| Rotation des stocks (fois par année)                                    | 18   |
| Ratio de la marge brute   | 86 % |
| Ratio d'endettement (le total du passif divisé par le total de l'actif) | 84 % |

### **ANNEXE III**

#### **RENSEIGNEMENTS SUR L'ÉTABLISSEMENT PERMANENT**

À l'heure actuelle, DD loue une cuisine commerciale où elle prépare sa pâte à beignes. Cette pâte est transportée au kiosque éphémère, puis frite au fur et à mesure, ce qui assure la fraîcheur des beignes. L'odeur des beignes cuits sur place attire les clients.

L'établissement permanent proposé abriterait la cuisine commerciale de DD et un comptoir de vente au détail. Déjà doté d'une cuisine, le bâtiment est situé dans un quartier où se trouvent des commerçants partageant la même vision, comme des artistes et une boutique de vêtements éthiques.

Le chiffre d'affaires que DD tirera de son établissement permanent devrait s'établir à 250 000 \$ par année. Comme je veux conserver le kiosque éphémère, je vais devoir embaucher du personnel pour exploiter l'établissement permanent, à un coût annuel de 85 000 \$. L'établissement permanent cannibaliserait une partie des ventes du kiosque, mais je m'attends tout de même à tirer du kiosque un chiffre d'affaires de 130 000 \$ par année.

Pour pouvoir s'installer dans le bâtiment, DD doit conclure un contrat de location de cinq ans, stipulant un loyer mensuel de 5 000 \$. Les coûts d'exploitation du bâtiment s'établissent à environ 37 000 \$ par année. La signature de ce contrat me rend nerveuse. Au fond, j'aime bien la formule du kiosque éphémère!

Dans l'avenir, il se pourrait que j'envisage d'acheter le bâtiment, auquel cas je devrais contracter un emprunt. La banque exigera alors probablement des états financiers audités. Afin que je sache à quoi m'attendre, veuillez décrire les procédures que les auditeurs mettraient en œuvre à l'égard du bilan de 2019 de DD et indiquer pourquoi ils les appliqueraient.

#### **ANNEXE IV OFFRE DE GOGO**

Le magasin local de Gogo est situé à l'extérieur du centre-ville, dans une vaste zone commerciale. Gogo est une grande chaîne d'épicerie ciblant une clientèle pour qui le prix est plus important que la qualité.

DD verserait à Gogo des frais mensuels fixes de 5 000 \$, plus 5 % de son chiffre d'affaires brut. Le comptoir, conçu par Gogo, serait exploité durant les heures d'ouverture du magasin. Pour que tous les clients désirant se procurer les beignes de DD se rendent au magasin de Gogo, DD devra abandonner son kiosque éphémère. Je pourrais exploiter le comptoir moi-même, sans avoir à faire appel à d'autres employés. DD devra également offrir des beignes non végétaliens et avec gluten, et Gogo approuvera la liste d'ingrédients de toutes les recettes.

Pour mieux attirer les clients, Gogo voudrait que DD réduise ses prix de vente. La présidente de Gogo estime qu'aux prix réduits, le chiffre d'affaires annuel de DD serait de 400 000 \$. La présidente de Gogo a laissé entendre que, si le niveau de ventes cible est atteint à la fin de l'entente d'un an, Gogo pourrait installer un comptoir de DD dans tous ses magasins au Canada.

La rapidité du service sera essentielle. Comme le magasin est extrêmement achalandé les fins de semaine, DD devra faire une estimation de ses ventes quotidiennes et faire frire ses beignes à l'avance pour pouvoir atteindre le niveau de ventes cible. Gogo mettra sa cuisine et sa friteuse à la disposition de DD.

Je crois que ma marge brute diminuera et passera à 60 %.

**ANNEXE V**  
**RENSEIGNEMENTS FISCAUX PERSONNELS DE 2019**

- En plus de mon revenu tiré de DD, j'ai reçu 5 000 \$ de dividendes déterminés et 6 000 \$ de revenus d'intérêts. J'ai versé des honoraires de 500 \$ à mon courtier en valeurs mobilières pour des services-conseils.
- Mon mari a touché un revenu d'emploi de 10 000 \$ en 2019.
- J'ai un reçu de 1 000 \$ pour des frais de garde d'enfants payés en 2019.
- J'ai un reçu de 1 500 \$ pour un don versé à un organisme de bienfaisance local enregistré.
- J'ai versé des cotisations de 500 \$ par mois à mon REER tout au long de 2019, mais j'ai fait passer mes cotisations à 600 \$ par mois à partir de janvier 2020. Selon mon avis de cotisation de 2018, mes droits de cotisation à un REER s'élevaient à 10 000 \$ pour 2019. Au cours des années passées, je me suis toujours prévalu dans ma déclaration de revenus de la déduction maximale au titre des cotisations à un REER.

**GUIDE DE CORRECTION 3-3**  
**DREAMY DONUTS INC.**  
**OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Danielle Cook

De : CPA

Objet : Conseils sur Dreamy Donuts inc. (DD)

**Occasion d'évaluation n° 1 (Étendue)**

Le candidat calcule les ratios financiers et évalue la performance de DD par rapport à celle du secteur.

*Le candidat montre sa compétence en Finance.*

**Grille de compétences des CPA**

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

*Compétences habilitantes*

2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées

2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies

J'ai calculé plusieurs ratios financiers fondés sur l'information financière de DD pour le dernier exercice et sur les informations sectorielles fournies.

**Ratio du fonds de roulement**

| Ratio de référence du secteur | Formule                                    | Calcul  | Ratio de DD | Écart |
|-------------------------------|--|---|-------------|-------|
| 1,2                           | Actif à court terme ÷ Passif à court terme | = (3 575 \$ + 2 275 \$ + 1 500 \$) ÷ 5 500 \$ | 1,34        | 0,14  |

Le ratio du fonds de roulement indique la rapidité avec laquelle une entreprise peut liquider ses actifs. Un ratio inférieur à 1 signifie que l'entreprise n'a pas suffisamment d'actifs liquides pour rembourser son passif à court terme.

Comme le ratio du fonds de roulement de DD est supérieur à 1, l'entreprise possède suffisamment d'actifs liquides pour rembourser son passif à court terme. Le ratio de référence du secteur est de près de 1, ce qui signifie qu'en moyenne, les actifs liquides dont disposent les autres pâtisseries suffisent tout juste à régler leur passif à court terme. DD semble donc posséder plus d'actifs liquides que les autres pâtisseries. Compte tenu des projets que vous pourriez bientôt entreprendre, le fait d'être en mesure de rembourser votre passif à court terme constituera un avantage si des dépenses supplémentaires surviennent. Évitez toutefois de conserver un trop



gros montant de trésorerie improductive, qui pourrait plutôt servir à réduire vos coûts, dont votre charge d'intérêts. Je vous recommande de demander à la banque s'il est possible d'utiliser une partie de votre excédent de trésorerie pour rembourser une portion de votre dette à long terme, afin de réduire le solde du capital emprunté et, donc, le montant des intérêts à payer.

### Rotation des stocks

| Ratio de référence du secteur | Formule                         | Calcul                 | Ratio de DD | Écart |
|-------------------------------|---------------------------------|------------------------|-------------|-------|
| 18                            | Coût des ventes ÷ Stocks moyens | = 40 000 \$ ÷ 1 500 \$ | 27          | 9     |

Le ratio de rotation des stocks indique combien de fois l'entreprise a renouvelé ses stocks pendant l'exercice.

Comme nous ne connaissons pas le montant des stocks moyens, nous avons utilisé la valeur des stocks au 31 décembre 2019. Le ratio de rotation des stocks de DD montre que l'entreprise écoule ses stocks 27 fois durant l'exercice en moyenne, autrement dit tous les 14 jours (365 jours ÷ 27), soit beaucoup plus rapidement que les autres pâtisseries, qui, en moyenne, écoulent leurs stocks 18 fois pendant un exercice, ou tous les 20 jours (365 jours ÷ 18). Le ratio de rotation des stocks de DD est plus élevé que le ratio de référence, ce qui concorde avec l'importance que l'entreprise accorde à la fraîcheur : les ingrédients achetés par DD sont rapidement utilisés pour confectionner des beignes, lesquels sont vite vendus. Pour d'autres entreprises, surtout celles qui accordent plus d'importance au prix qu'à la qualité, la rotation des stocks est probablement plus lente parce que la fraîcheur des ingrédients est moins essentielle dans leur modèle d'affaires. Le ratio de DD montre que l'entreprise réussit à maintenir la fraîcheur de ses produits.

### Ratio de la marge brute

| Ratio de référence du secteur | Formule                             | Calcul                                  | Ratio de DD | Écart |
|-------------------------------|-------------------------------------|---|-------------|-------|
| 86 %                          | (Ventes - Coût des ventes) ÷ Ventes | = (180 000 \$ - 40 000 \$) ÷ 180 000 \$ | 78 %        | 8 %   |

Le ratio de la marge brute correspond au pourcentage de profits réalisé pour chaque dollar de vente, compte tenu du coût des ventes.

DD réalise un ratio de marge brute de 78 % sur chaque dollar de vente, soit 8 % de moins que les autres pâtisseries. Cette situation est probablement attribuable au fait que DD utilise des ingrédients de meilleure qualité et donc plus chers que ceux des autres pâtisseries. Par ailleurs, en raison de sa petite taille, DD n'achète probablement pas ses matières premières, comme la farine et le sucre, en grande quantité comme le font d'autres grandes pâtisseries du secteur pour

économiser. Or, comme vous voulez faire croître la clientèle de DD, vous devrez acheter une plus grande quantité de matières premières à la fois, de sorte que vous économiserez peut-être davantage grâce à des remises sur quantité.

### Ratio d'endettement

| Ratio de référence du secteur | Formule                            | Calcul                 | Ratio de DD | Écart |
|-------------------------------|------------------------------------|------------------------|-------------|-------|
| 84 %                          | Total du passif ÷ Total de l'actif | = 8 500 \$ ÷ 18 350 \$ | 46 %        | 38 %  |

Le ratio d'endettement indique le pourcentage de l'actif financé par des capitaux empruntés.

Au total, 46 % de l'actif de DD est actuellement financé par des capitaux empruntés, ce qui est très peu comparativement aux autres pâtisseries. Ce faible ratio est probablement attribuable au fait que DD tient un kiosque éphémère et ne finance actuellement pas une quantité importante d'actifs au moyen de capitaux empruntés.

### Conclusion

Dans l'ensemble, DD semble être en bonne santé financière si l'on en juge par les ratios de référence du secteur. Comme elle tient un kiosque éphémère et ne compte qu'une seule employée (la propriétaire), sa performance semble être meilleure à certains égards que si elle avait un établissement permanent et plusieurs employés et/ou propriétaires.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1 (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 certains des ratios financiers et d'évaluer la performance de DD par rapport à celle du secteur.

**Compétent** – Le candidat calcule certains des ratios financiers et évalue la performance de DD par rapport à celle du secteur.

**Compétent avec distinction** – Le candidat calcule la plupart des ratios financiers et évalue la performance de DD par rapport à celle du secteur.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Profondeur et étendue)**

Le candidat prépare une analyse quantitative des moyens possibles de faire croître l'entreprise.

*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)*

**Compétences habilitantes**

*2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir*

*2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées*

*2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses*

**Possibilités de croissance – Évaluation quantitative**

J'ai calculé le bénéfice différentiel pour les deux avenues possibles, soit l'établissement permanent et l'offre de Gogo :

**Établissement permanent**

|                                       |                  | Notes |
|---------------------------------------|------------------|-------|
| Chiffre d'affaires – magasin          | 250 000 \$       | 1     |
| Chiffre d'affaires – kiosque éphémère | (50 000)         | 2     |
| Coût des ventes                       | (44 444)         | 3     |
| Réduction du loyer                    | 48 000           | 4     |
| Location du bâtiment                  | (60 000)         | 5     |
| Coûts d'exploitation du bâtiment      | (37 000)         | 6     |
| Coûts liés au personnel               | (85 000)         | 7     |
| Coût de l'audit                       | ?                | 8     |
|                                       | <hr/>            |       |
| Bénéfice différentiel                 | <u>21 556 \$</u> |       |

**Notes**

1. Vous prévoyez que le chiffre d'affaires annuel du magasin sera de 250 000 \$.
2. En 2019, le chiffre d'affaires du kiosque éphémère de DD a été de 180 000 \$, et Danielle prévoit une diminution nette de 50 000 \$ de ce montant, qui s'établira à 130 000 \$, si elle ouvre un établissement permanent.
3. Le coût des ventes augmentera en proportion de la hausse du chiffre d'affaires  $[(250\,000\ \$ - 50\,000\ \$) \times (40\,000\ \$ \div 180\,000\ \$)]$ .
4. Comme l'établissement permanent sera doté de sa propre cuisine, DD ne sera plus obligée de louer une cuisine à 4 000 \$ par mois.

5. Le loyer du nouveau bâtiment sera de 5 000 \$ par mois.
6. Les coûts d'exploitation annuels du bâtiment sont estimés à 37 000 \$.
7. Les coûts liés au personnel nécessaire pour exploiter le magasin sont estimés à 85 000 \$ par année.
8. Le coût de l'audit des états financiers exigé par la banque demeure inconnu, mais il réduira le potentiel de bénéfice lié à cette avenue.

### Offre de Gogo

|                                       |                  | Notes |
|---------------------------------------|------------------|-------|
| Chiffre d'affaires – comptoir         | 400 000 \$       | 1     |
| Coût des ventes – comptoir            | (160 000)        | 2     |
| Marge brute perdue – kiosque éphémère | (140 000)        | 3     |
| Frais fixes versés à Gogo             | (60 000)         | 4     |
| Frais variables versés à Gogo         | (20 000)         | 5     |
| Réduction du loyer                    | 48 000           | 6     |
| Économies liées au transport          | 7 700            | 7     |
|                                       | <hr/>            |       |
| Bénéfice différentiel                 | <u>75 700 \$</u> |       |

### Notes

1. La présidente de Gogo estime que le chiffre d'affaires annuel du comptoir sera de 400 000 \$.
2. Vous croyez que la marge brute passera à 60 %; le coût des ventes sera donc de 160 000 \$ (400 000 \$ × 40 %).
3. DD devra abandonner son kiosque éphémère et perdra donc la marge brute qu'il génère.
4. Les frais fixes mensuels versés à Gogo seront de 5 000 \$.
5. Les frais variables versés à Gogo correspondront à 5 % du chiffre d'affaires brut (400 000 \$ × 5 %).
6. Comme DD pourra utiliser la cuisine de Gogo, elle ne sera plus obligée de louer une cuisine.
7. Comme les beignes seront préparés et vendus sur place, DD n'engagera plus de frais de transport.

De plus, puisque Gogo fournira tout le matériel nécessaire à l'exploitation du nouveau comptoir, DD pourrait vendre le matériel qu'elle possède actuellement (friteuse, kiosque et fourgonnette); toutefois, le montant que rapportera cette vente pourrait ne pas être significatif. Cela entraînera une réduction des charges directement liées à ces actifs.

### Conclusion

Les deux avenues envisagées feraient augmenter les profits de DD. L'offre de Gogo permettrait de dégager un bénéfice net plus élevé que la location d'un établissement permanent, mais cette conclusion ne tient pas compte des facteurs décisionnels qualitatifs.

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 tente de préparer une analyse quantitative des moyens possibles de faire croître l'entreprise.

**Compétent** – Le candidat prépare une analyse quantitative des moyens possibles de faire croître l'entreprise.

**Compétent avec distinction** – Le candidat prépare une analyse quantitative détaillée des moyens possibles de faire croître l'entreprise.

### Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat analyse les facteurs de décision stratégiques et recommande l'un des moyens possibles de faire croître l'entreprise.

*Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.*

### Grille de compétences des CPA

*2.2.1 Déterminer si les décisions de la direction concordent avec la mission, la vision et les valeurs de l'entité (modules communs – niveau B)*

*2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques (modules communs – niveau B)*

#### *Compétences habilitantes*

*2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables*

*2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions*

*2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles*

Deux nouvelles possibilités s'offrent à vous :

1. Accepter l'offre de Gogo et exploiter un comptoir permanent dans son magasin local;
2. Vous installer dans un établissement permanent.

Chacune de ces avenues aura une incidence importante sur l'orientation stratégique de DD.

Vous avez aussi la possibilité d'opter pour le statu quo et de continuer d'exploiter DD selon la formule du kiosque éphémère seulement. Dans ce cas, vous pourrez continuer de faire croître la

clientèle de DD, mais la taille de l'entreprise dépendra du nombre de kiosques éphémères que vous pourrez ouvrir. Il sera probablement nécessaire d'embaucher des employés pour vous aider.

Si vous voulez élargir la clientèle de DD, le statu quo n'est probablement pas l'option la plus réaliste à long terme. Si, comme vous l'avez mentionné, vous souhaitez offrir des services de traiteur pour de grands événements plus souvent, il faudra songer à vous installer de façon plus permanente.

J'ai évalué les facteurs qualitatifs positifs et négatifs de chacune des deux possibilités :

| <b>Objectif/Valeur</b>   | <b>Établissement permanent</b>  | <b>Offre de Gogo</b>  |
|--|---|---|
| Offrir à vos clients une expérience unique   | <p><u>Avantage</u></p> <p>Comme vous contrôlerez l'établissement (sa décoration, son ambiance et ses heures d'ouverture), vous serez en mesure de lui donner le cachet voulu pour en faire un endroit unique en son genre, et vous atteindrez votre objectif consistant à proposer à votre clientèle une expérience gourmande hors pair.</p>  | <p><u>Inconvénient</u></p> <p>DD devra s'insérer dans l'environnement et dans l'ambiance de Gogo, et adopter ses prix et ses heures d'ouverture. Vous perdrez beaucoup de contrôle sur votre entreprise et pourriez être incapable d'offrir à vos clients la même expérience unique. De plus, le fait que les beignes soient frais la semaine et frits à l'avance la fin de semaine ne concorde pas avec les valeurs de DD et pourrait créer de la confusion chez les clients et nuire à la réputation de l'entreprise. Vous devrez en outre proposer d'autres variétés de beignes que ce que vous offrez habituellement, ce qui pourrait compromettre l'expérience de vos clients.</p> |
| Offrir à vos clients des beignes confectionnés à partir d'ingrédients frais et de grande qualité | <p><u>Avantage</u></p> <p>Comme vous conserverez le contrôle sur les ingrédients et sur les recettes, vous pourrez continuer d'offrir à vos clients des beignes de grande qualité. De plus, les beignes seront faits à partir d'ingrédients que vous aurez choisis et seront fraîchement frits à mesure que les clients les commanderont.</p> | <p><u>Inconvénient</u></p> <p>Si elle s'associe à la marque Gogo, DD devra offrir ses beignes aux plus bas prix possibles, ce qui ne concorde pas avec ses valeurs. En effet, DD souhaite offrir à ses clients des beignes de grande qualité, qui justifient des prix plus élevés. La baisse de prix demandée pourrait entraîner l'obligation d'acheter des ingrédients moins coûteux et, par conséquent, causer une baisse de la qualité des beignes. En outre, DD devra faire frire ses beignes à l'avance chaque matin les</p>   |

| Objectif/Valeur  | Établissement permanent  | Offre de Gogo   |
|--|--|---|
|  |  | <p>fins de semaine, de sorte qu'ils seront moins frais.</p> <p>Gogo doit approuver toutes les listes d'ingrédients. Il est donc possible qu'elle force DD à utiliser des ingrédients de moins bonne qualité, possiblement ceux de son magasin, plutôt que des ingrédients frais, locaux et de grande qualité.</p>   |
| Favoriser l'économie locale et s'approvisionner localement | <p><u>Avantage</u></p> <p>Le bâtiment est situé près du lieu où se tiennent toutes les activités extérieures en été, et se trouve à proximité de commerçants (comme des artistes et une boutique de vêtements éthiques) partageant la même vision que DD.</p> <p>Comme il contribuera au maintien des entreprises dans le secteur du centre-ville, l'établissement permanent favorisera l'économie locale. En effet, peut-être que les clients qui s'y présenteront pour acheter des beignes visiteront aussi les boutiques locales voisines et/ou participeront à une activité dans les environs.</p> | <p><u>Inconvénient</u></p> <p>Gogo est située plus loin des autres commerces locaux et des activités extérieures, de sorte qu'elle est aussi plus loin de la clientèle cible de DD. En outre, comme Gogo est une grande chaîne, elle ne réinvestit probablement pas ses bénéfices dans la collectivité, mais les envoie plutôt là où se trouve son établissement principal, ce qui ne cadre pas avec les valeurs de DD.</p> |

| Objectif/Valeur                  | Établissement permanent   | Offre de Gogo  |
|----------------------------------|---|--|
| Faire croître la clientèle de DD | <p data-bbox="483 247 842 279"><u>Avantage</u></p> <p data-bbox="483 321 842 772">Vous pouvez répondre à la demande de certains clients réguliers actuels qui souhaitent que DD s'installe dans un établissement permanent, tout en faisant croître la clientèle de l'entreprise grâce à des kiosques éphémères. Vous serez en outre libre de proposer des services de traiteur.</p> <p data-bbox="483 825 842 856"><u>Inconvénient</u></p> <p data-bbox="483 898 842 1045">DD devra embaucher du personnel supplémentaire dont la gestion exigera du temps et sera coûteuse.</p> | <p data-bbox="859 247 1433 279"><u>Avantage</u></p> <p data-bbox="859 321 1433 741">Si DD atteint le niveau de ventes cible, il est possible qu'elle puisse prendre de l'expansion grâce à Gogo après la première année. Comme Gogo possède déjà de nombreux magasins au Canada, l'expansion sera moins risquée et plus facile. On ne sait toutefois pas si DD devra alors embaucher elle-même du personnel. En outre, le fait d'offrir une plus grande variété de beignes (avec gluten et non végétaliens) permettra à DD de faire croître sa clientèle.</p> <p data-bbox="859 783 1433 814"><u>Inconvénient</u></p> <p data-bbox="859 856 1433 1304">Comme vous ne pourrez plus exploiter de kiosque éphémère et qu'il n'est pas certain que vous serez autorisé à proposer des services de traiteur, DD ne sera pas en mesure de faire croître sa clientèle actuelle dans la prochaine année; elle pourrait même perdre des clients, car Gogo se trouve loin de la clientèle cible de DD. En outre, DD ne pourra peut-être pas atteindre le chiffre d'affaires exigé par Gogo pour procéder à l'expansion. Enfin, la clientèle de Gogo ne ressemble pas à celle que DD veut cibler.</p> |

Compte tenu de l'évaluation ci-dessus, même si le bénéfice différentiel qui en résultera sera moindre que celui que générerait l'offre de Gogo, je vous recommande d'opter pour l'établissement permanent, car cette avenue semble mieux concorder avec vos objectifs et valeurs.



En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 3 (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 certains facteurs de décision stratégiques à considérer pour évaluer la compatibilité de chacun des moyens de croissance envisagés avec les objectifs et les valeurs de Danielle.

**Compétent** – Le candidat analyse certains facteurs de décision stratégiques à considérer pour évaluer la compatibilité de chacun des moyens de croissance envisagés avec les objectifs et les valeurs de Danielle, et formule une recommandation.

**Compétent avec distinction** – Le candidat analyse plusieurs facteurs de décision stratégiques à considérer pour évaluer la compatibilité de chacun des moyens de croissance envisagés avec les objectifs et les valeurs de Danielle, et formule une recommandation.

#### **Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)**

Le candidat calcule l'impôt fédéral sur le revenu des particuliers à payer pour 2019.

*Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.*

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

*6.3.2 Évaluer les impôts à payer d'un particulier (modules communs – niveau B)*

*Compétences habilitantes*

*2.1.2.2 Utiliser des moyens appropriés pour recueillir ou élaborer l'information pertinente*

*2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles*

*3.3.2 Adapter la terminologie, le contenu informatif et le niveau de détail aux destinataires présumés*

#### **Estimation du montant d'impôt sur le revenu des particuliers à payer**

Selon les informations fournies, j'ai estimé à 544 \$ le montant d'impôt fédéral sur le revenu des particuliers que vous aurez à payer pour 2019.

|   |              |                |
|---|--------------|----------------|
| Revenu d'emploi (50 000 \$ - 2 426 \$)                          |              | 47 574 \$      |
| Revenus de biens  |              |                |
| Revenus de dividendes   | 5 000        |                |
| Majoration de 38 %  | 1 900        |                |
| Dividende imposable   | <u>6 900</u> |                |
| Revenus d'intérêts  | 6 000        |                |
| Frais de courtage   | <u>(500)</u> | 12 400         |
| Autres déductions   |              |                |
| REER (500 \$ × 10 + 600 \$ × 2)                                 |              | <u>(6 200)</u> |
| Revenu net aux fins du calcul de l'impôt et<br>revenu imposable |              | 53 774         |
| Impôt fédéral sur le revenu imposable                           |              |                |
| de 0 \$ à 47 630 \$   | 15 %         | 7 145          |
| de 47 630 \$ à 95 259 \$  | 20,5 %       | 1 260          |
| Impôt fédéral   |              | <u>8 405</u>   |
| Crédits d'impôt personnels – Note 1                             |              | <u>(4 261)</u> |
| Impôt fédéral de base à payer                                   |              | 4 144          |
| Retenues d'impôt à la source                                    |              | <u>(3 600)</u> |
| Solde à payer   |              | <u>544 \$</u>  |

## Note 1

|   |        |                 |
|---|--------|-----------------|
| Montant personnel de base   |        | 12 069 \$       |
| Montant pour conjoint [12 069 \$ - (revenu de 10 000 \$ -<br>1 000 \$ pour frais de garde d'enfants)] |        | 3 069           |
| RPC   |        | 2 426           |
| Montant pour emploi   |        | 1 222           |
|   |        | <u>18 786</u>   |
| 15 % (taux de crédit d'impôt)   |        | <u>2 818</u>    |
| Don   | 1 500  |                 |
| 15 % de 200 \$  |        | 30              |
| 29 % de la différence (1 500 \$ - 200 \$)   |        | <u>377</u>      |
| Crédit pour don   |        | <u>407</u>      |
| Crédit d'impôt fédéral pour dividendes  |        |                 |
| Majoration  | 1 900  |                 |
|   | × 6/11 | <u>1 036</u>    |
| Total des crédits d'impôt personnels  |        | <u>4 261 \$</u> |

Vous avez jusqu'au 30 avril 2020 pour produire votre déclaration de revenus des particuliers.

Comme vous avez mentionné que vous vous étiez toujours prévalu de la déduction maximale au titre des cotisations à un REER, je présume que vous avez déjà déduit les cotisations de janvier et de février 2019 dans votre déclaration de revenus de 2018. Les cotisations de 600 \$ de janvier et de février 2020 sont déductibles de votre revenu de 2019. Le total de vos cotisations, soit 6 200 \$, est inférieur à la limite indiquée sur votre avis de cotisation de 2018, et est donc entièrement déductible.

Je n'ai pas pu déduire les frais de garde d'enfants dans votre déclaration de revenus, car ils doivent être déduits dans la déclaration du conjoint dont le revenu est le moins élevé (c'est-à-dire votre mari). Ce dernier peut déduire le moins élevé des montants suivants : a) les frais réels (1 000 \$); b) la limite par enfant pour 2019; c) les 2/3 de son revenu de 10 000 \$, soit 6 667 \$. Je ne connais ni le nombre ni l'âge de vos enfants, mais le montant minimum par enfant âgé de plus de six ans et de moins de 16 ans est de 5 000 \$. La limite mentionnée en b) serait donc d'au moins 5 000 \$. Comme le montant le moins élevé des trois est 1 000 \$, c'est celui qui apparaît comme une déduction du revenu de votre époux dans le calcul du montant pour conjoint.

En ce qui concerne le don, comme votre revenu ne se trouve pas dans la tranche d'imposition la plus élevée, vous n'êtes pas admissible au taux de crédit d'impôt de 33 %.

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 fédéral sur le revenu des particuliers à payer.

**Compétent** – Le candidat calcule l'impôt fédéral sur le revenu des particuliers à payer.

**Compétent avec distinction** – Le candidat fait un calcul détaillé de l'impôt fédéral sur le revenu des particuliers à payer.

#### **Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)**

Le candidat décrit des procédures que les auditeurs mettraient en œuvre à l'égard du bilan de 2019 de DD.

*Le candidat montre sa compétence en Audit et 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)*

*Compétences habilitantes*

*2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée*

*2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir*

*3.3.2 Adapter la terminologie, le contenu informatif et le niveau de détail aux destinataires présumés*

**Procédures d'audit**

Si vous décidez d'acheter le bâtiment et que vous devez contracter un emprunt, la banque exigera probablement des états financiers audités. Comme les états financiers de DD n'ont jamais été audités, l'auditeur devra réaliser des tests concernant les soldes d'ouverture (c.-à-d. les soldes des exercices antérieurs) et les soldes de l'exercice considéré pour s'assurer que les soldes d'ouverture ne comportent aucune anomalie significative qui pourrait avoir une incidence sur les états financiers de l'exercice considéré. L'auditeur demandera à DD une copie de son grand livre général et de sa balance de vérification, qui pourront probablement être exportés du logiciel comptable de l'entreprise. D'autres documents sources seront aussi demandés.

Vous avez expressément demandé quelles procédures étaient susceptibles d'être mises en œuvre à l'égard des comptes de bilan. L'auditeur voudra essentiellement s'assurer qu'aucun actif significatif n'est surestimé et que le passif n'est pas sous-estimé. À cette fin, il pourrait mettre en œuvre les procédures ci-dessous.

Compte : Trésorerie

Assertions : Existence, exhaustivité et exactitude

Procédures :

- L'auditeur demandera à la banque une confirmation du solde du compte bancaire de DD au 31 décembre.
- L'auditeur examinera le rapprochement bancaire pour vérifier les chèques en circulation et les dépôts en transit.

Compte : Comptes clients

Assertions : Existence et exactitude/évaluation

Procédures :

- En ce qui concerne les montants dus par les clients des services de traiteur, l'auditeur demandera normalement à DD la liste des comptes clients. Il sélectionnera un échantillon de

comptes de clients ayant demandé à DD de leur fournir des services de traiteur pour leur mariage et enverra à ces clients des demandes de confirmation pour vérifier le montant et la recouvrabilité des comptes. L'auditeur pourra aussi sélectionner un échantillon de comptes clients et en vérifier l'encaissement postérieur pour confirmer leur recouvrabilité.

- En ce qui concerne le compte client de la compagnie de carte de crédit, l'auditeur sélectionnera un échantillon d'opérations inscrites dans le compte à la fin de l'exercice. Pour vérifier l'exactitude de ce montant, il retracera ensuite les opérations de l'échantillon dans le relevé d'opérations fourni par la compagnie de carte de crédit qui recueille les fonds au nom de DD quand un client achète un beigne avec sa carte de crédit. L'auditeur pourra aussi envoyer une demande de confirmation à la compagnie de carte de crédit pour vérifier l'exactitude et la recouvrabilité du montant.
- L'auditeur examinera la liste chronologique des comptes clients et s'entretiendra avec la direction de tout compte client en souffrance depuis longtemps (par exemple, depuis plus de 60 jours). Il déterminera ensuite si la provision pour créances douteuses est adéquate.

#### Compte : Stocks

Assertions : Existence et exactitude/évaluation

Procédures :

- Comme l'exercice est déjà terminé, l'auditeur n'a pas assisté au dénombrement des stocks. Par conséquent, un dénombrement auquel l'auditeur assistera devra être réalisé au plus tôt. Des procédures de reconstitution du solde des stocks devront être mises en œuvre pour rapprocher les éléments recensés et les montants des stocks de clôture. Il faudra comparer les achats réalisés depuis la fin de l'exercice aux factures des fournisseurs, et réaliser une analyse de la vraisemblance des stocks utilisés depuis la fin de l'exercice par rapport au montant des ventes.
- L'auditeur vérifiera l'exactitude de la valeur des articles en stocks à la fin de l'exercice par rapprochement avec le coût indiqué sur les factures des fournisseurs précédant la date de clôture.

#### Compte : Immobilisations (fourgonnette, kiosque et friteuse)

Assertions : Existence, exhaustivité et exactitude/évaluation

Procédures :

- L'auditeur demandera normalement la liste des immobilisations de DD et comparera les coûts des immobilisations comptabilisées aux documents sources, comme les actes de vente et les reçus, pour confirmer les montants et vérifier que les achats constituaient bien des dépenses en immobilisations.
- L'auditeur voudra voir la fourgonnette, le kiosque et la friteuse pour avoir la preuve de leur existence.

- Pour s'assurer que DD est propriétaire de la fourgonnette, l'auditeur voudra en voir l'immatriculation pour vérifier qu'elle est bien au nom de DD.
- L'auditeur voudra discuter avec vous des durées d'utilité ayant servi au calcul de l'amortissement des immobilisations, et les comparera probablement à celles d'immobilisations semblables sur le marché pour s'assurer qu'elles sont raisonnables.

#### Compte : Comptes fournisseurs

Assertions : Exhaustivité et exactitude

Procédures :

- L'auditeur vérifiera s'il y a des passifs non comptabilisés. À cette fin, il comparera normalement un échantillon de décaissements effectués après la fin de l'exercice aux factures de fournisseurs / documents d'expédition qui s'y rattachent, pour déterminer s'ils sont liés à des charges engagées avant la fin de l'exercice. Il cherchera aussi à repérer les factures non enregistrées et à déterminer si la charge en cause a été engagée avant la fin de l'exercice et, dans l'affirmative, si elle a été correctement comptabilisée comme charge à payer.
- L'auditeur examinera la dernière période de paie pour connaître les charges salariales, puis il se penchera sur la documentation de la paie pour déterminer si des montants doivent être inscrits comme charge à payer à la clôture de l'exercice.
- L'auditeur pourrait aussi demander à vos avocats une lettre de confirmation pour savoir s'il y a une ou des poursuites en instance ou en cours.
- L'auditeur voudra aussi obtenir le dossier de prêt pour s'assurer que la tranche à court terme de la dette a été calculée correctement.

#### Compte : Dette à long terme

Assertions : Exhaustivité, exactitude et présentation

Procédures :

- L'auditeur voudra voir le dossier de prêt pour déterminer si le montant a été comptabilisé correctement et classé dans la dette à long terme (remboursable dans plus d'un an).
- Si la banque a imposé des clauses restrictives, l'auditeur fera les calculs requis pour savoir si DD les respecte.
- L'auditeur prendra connaissance du solde du prêt indiqué sur la confirmation bancaire, pour voir s'il y a eu des retards de paiement et pour confirmer le solde.

Sachez que l'auditeur mettra en outre en œuvre des procédures d'audit sur l'état des résultats pour s'assurer que ce dernier ne contient aucune anomalie significative ayant une incidence sur le bilan.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5 (Audit et 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 mentionne quelques procédures d'audit que l'auditeur mettrait en œuvre à l'égard du bilan de 2019 de DD.

**Compétent** – Le candidat décrit quelques procédures d'audit que l'auditeur mettrait en œuvre à l'égard du bilan de 2019 de DD.

**Compétent avec distinction** – Le candidat décrit plusieurs procédures d'audit que l'auditeur mettrait en œuvre à l'égard du bilan de 2019 de DD.

**ANNEXE E**

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3**



**CRITÈRE DE PROFONDEUR – NIVEAU 2  
(ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3)**

**Information financière**

|   |                                  | NT  | CM   | EVC  | C    | CD  | C+CD |
|---|----------------------------------|-----|------|------|------|-----|------|
| <b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b> |                                  |     |      |      |      |     |      |
| OE3   | Dépréciation des permis          | 1 % | 24 % | 34 % | 40 % | 1 % | 41 % |
| OE4   | Participation dans Ruby          | 2 % | 31 % | 34 % | 31 % | 2 % | 33 % |
| OE5   | Contrat de location              | 2 % | 14 % | 23 % | 60 % | 1 % | 61 % |
| OE6   | Titre d'emprunt convertible      | 9 % | 36 % | 13 % | 39 % | 3 % | 42 % |
| <b>Jour 3 – Q1 Jump</b>                         |                                  |     |      |      |      |     |      |
| OE1   | Comptabilité de caisse et NCECF  | 0 % | 7 %  | 33 % | 53 % | 7 % | 60 % |
| <b>Jour 3 – Q2 Festival</b>                     |                                  |     |      |      |      |     |      |
| OE6   | Traitement comptable de SwiftPay | 2 % | 15 % | 27 % | 47 % | 9 % | 56 % |

**Comptabilité de gestion**

|   |  | NT  | CM   | EVC  | C    | CD   | C+CD |
|---|--|-----|------|------|------|------|------|
| <b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b> |  |     |      |      |      |      |      |
| OE1   | Soumission (analyse quantitative)                            | 2 % | 19 % | 36 % | 38 % | 5 %  | 43 % |
| OE2   | Soumission (analyse qualitative)                             | 3 % | 15 % | 26 % | 54 % | 2 %  | 57 % |
| <b>Jour 3 – Q1 Jump</b>                         |  |     |      |      |      |      |      |
| OE3   | Analyse des écarts   | 4 % | 16 % | 22 % | 45 % | 13 % | 58 % |
| <b>Jour 3 – Q2 Festival</b>                     |  |     |      |      |      |      |      |
| OE1   | Répartition des coûts recouvrables                           | 1 % | 7 %  | 13 % | 64 % | 15 % | 79 % |
| OE2   | Redevances fondées sur un pourcentage des ventes brutes      | 3 % | 11 % | 42 % | 38 % | 6 %  | 44 % |
| <b>Jour 3 – Q3 Donuts</b>                       |  |     |      |      |      |      |      |
| OE2   | Options envisagées pour la croissance (analyse quantitative) | 4 % | 16 % | 44 % | 25 % | 11 % | 36 % |

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3  
(ÉPREUVE DU JOUR 2)**

| Audit et certification |   | Copies | NT  | CM   | EVC  | C    | CD  | C+CD |
|------------------------|---|--------|-----|------|------|------|-----|------|
| OE7                    | Traitement comptable des plans de rémunération à base d'actions | 6 245  | 6 % | 39 % | 19 % | 31 % | 5 % | 36 % |
| OE8                    | Commentaires sur les travaux de planification de l'audit        | 6 245  | 0 % | 12 % | 27 % | 55 % | 6 % | 61 % |
| OE9                    | Procédures (questions d'information financière)                 | 6 245  | 3 % | 25 % | 22 % | 43 % | 7 % | 50 % |
| OE10                   | Procédures (créances et immobilisations corporelles)            | 6 245  | 2 % | 27 % | 25 % | 44 % | 2 % | 46 % |
| OE11                   | Faiblesses du contrôle interne (redevances dues à Ruby)         | 6 245  | 1 % | 14 % | 29 % | 53 % | 3 % | 56 % |
| OE12                   | Procédures (contrat de l'aéroport)                              | 6 245  | 1 % | 12 % | 23 % | 60 % | 4 % | 64 % |
| OE13                   | Utilisation des travaux de l'équipe de CQ                       | 6 245  | 2 % | 30 % | 21 % | 43 % | 4 % | 47 % |

| Finance |   | Copies | NT   | CM   | EVC  | C    | CD  | C+CD |
|---------|---|--------|------|------|------|------|-----|------|
| OE7     | Budget de caisse  | 548    | 2 %  | 16 % | 37 % | 39 % | 6 % | 45 % |
| OE8     | Taux de rendement exigé (CMPC)  | 548    | 1 %  | 5 %  | 46 % | 44 % | 4 % | 48 % |
| OE9     | VAN des occasions dans l'industrie du covoiturage (analyse quantitative)            | 548    | 3 %  | 10 % | 24 % | 58 % | 5 % | 63 % |
| OE10    | Occasions dans l'industrie du covoiturage (analyse qualitative)                     | 548    | 3 %  | 22 % | 34 % | 38 % | 3 % | 41 % |
| OE11    | Risques associés au programme de financement  | 548    | 6 %  | 13 % | 38 % | 40 % | 3 % | 43 % |
| OE12    | Valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B (analyse quantitative) | 548    | 11 % | 22 % | 38 % | 26 % | 3 % | 29 % |
| OE13    | Options d'investissement  | 548    | 8 %  | 23 % | 43 % | 24 % | 2 % | 26 % |

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3  
(ÉPREUVE DU JOUR 2)**

| Gestion de la performance |  | Copies | NT  | CM   | EVC  | C    | CD  | C+CD |
|---------------------------|--|--------|-----|------|------|------|-----|------|
| OE7                       | Point d'indifférence entre deux modèles (analyse quantitative) | 1 458  | 7 % | 40 % | 32 % | 20 % | 1 % | 21 % |
| OE8                       | Comparaison de deux modèles d'affaires (analyse qualitative)   | 1 458  | 7 % | 23 % | 28 % | 41 % | 1 % | 42 % |
| OE9                       | Compatibilité de la stratégie d'ECl avec une politique         | 1 458  | 2 % | 6 %  | 19 % | 70 % | 3 % | 73 % |
| OE10                      | Proposition d'EEEEV  | 1 458  | 2 % | 12 % | 39 % | 46 % | 1 % | 47 % |
| OE11                      | Options pour l'entretien                                       | 1 458  | 3 % | 12 % | 33 % | 52 % | 0 % | 52 % |
| OE12                      | Rémunération des chauffeurs                                    | 1 458  | 2 % | 11 % | 36 % | 49 % | 2 % | 51 % |
| OE13                      | Compatibilité stratégique de la liaison à grande vitesse       | 1 458  | 4 % | 12 % | 36 % | 48 % | 0 % | 48 % |

| Fiscalité |   | Copies | NT  | CM   | EVC  | C    | CD  | C+CD |
|-----------|---|--------|-----|------|------|------|-----|------|
| OE7       | Acquisition du contrôle et pertes               | 356    | 1 % | 17 % | 27 % | 47 % | 8 % | 55 % |
| OE8       | Revenu imposable de Ruby (analyse quantitative) | 356    | 1 % | 3 %  | 29 % | 58 % | 9 % | 67 % |
| OE9       | Impôt à payer de Ruby (analyse quantitative)    | 356    | 7 % | 31 % | 23 % | 32 % | 7 % | 39 % |
| OE10      | Rémunération de l'actionnaire                   | 356    | 2 % | 9 %  | 42 % | 44 % | 3 % | 47 % |
| OE11      | Passage des chauffeurs au statut d'employé      | 356    | 0 % | 20 % | 32 % | 44 % | 4 % | 48 % |
| OE12      | Avantages sociaux                               | 356    | 2 % | 17 % | 33 % | 41 % | 7 % | 48 % |
| OE13      | AAPE  | 356    | 6 % | 37 % | 22 % | 30 % | 5 % | 35 % |

**CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4  
(PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)**

**Information financière**

|   |                                  | NT  | CM   | EVC  | C    | CD  | RC+C+CD |
|---|----------------------------------|-----|------|------|------|-----|---------|
| <b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b> |                                  |     |      |      |      |     |         |
| OE3   | Dépréciation des permis          | 1 % | 24 % | 34 % | 40 % | 1 % | 75 %    |
| OE4   | Participation dans Ruby          | 2 % | 31 % | 34 % | 31 % | 2 % | 67 %    |
| OE5   | Contrat de location              | 2 % | 14 % | 23 % | 60 % | 1 % | 84 %    |
| OE6   | Titre d'emprunt convertible      | 9 % | 36 % | 13 % | 39 % | 3 % | 55 %    |
| <b>Jour 3 – Q1 Jump</b>                         |                                  |     |      |      |      |     |         |
| OE1   | Comptabilité de caisse et NCECF  | 0 % | 7 %  | 33 % | 53 % | 7 % | 93 %    |
| <b>Jour 3 – Q2 Festival</b>                     |                                  |     |      |      |      |     |         |
| OE6   | Traitement comptable de SwiftPay | 2 % | 15 % | 27 % | 47 % | 9 % | 83 %    |

**Comptabilité de gestion**

|   |  | NT  | CM   | EVC  | C    | CD   | RC+C+CD |
|---|--|-----|------|------|------|------|---------|
| <b>Jour 2 – Occasions d'évaluation communes</b> |  |     |      |      |      |      |         |
| OE1   | Soumission (analyse quantitative)                            | 2 % | 19 % | 36 % | 38 % | 5 %  | 79 %    |
| OE2   | Soumission (analyse qualitative)                             | 3 % | 15 % | 26 % | 54 % | 2 %  | 82 %    |
| <b>Jour 3 – Q1 Jump</b>                         |  |     |      |      |      |      |         |
| OE3   | Analyse des écarts   | 4 % | 16 % | 22 % | 45 % | 13 % | 80 %    |
| <b>Jour 3 – Q2 Festival</b>                     |  |     |      |      |      |      |         |
| OE1   | Répartition des coûts recouvrables                           | 1 % | 7 %  | 13 % | 64 % | 15 % | 92 %    |
| OE2   | Redevances fondées sur un pourcentage des ventes brutes      | 3 % | 11 % | 42 % | 38 % | 6 %  | 86 %    |
| <b>Jour 3 – Q3 Donuts</b>                       |  |     |      |      |      |      |         |
| OE2   | Options envisagées pour la croissance (analyse quantitative) | 4 % | 16 % | 44 % | 25 % | 11 % | 80 %    |

**CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4  
(PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)**

| Stratégie et gouvernance |   | NT  | CM   | EVC  | C    | CD   | RC+C+CD |
|--------------------------|---|-----|------|------|------|------|---------|
| Jour 3 Q1-OE5            | Risques liés au projet de contrat de franchise              | 3 % | 6 %  | 26 % | 45 % | 20 % | 91 %    |
| Jour 3 Q2-OE5            | Gestion des risques d'entreprise                            | 8 % | 16 % | 41 % | 30 % | 5 %  | 76 %    |
| Jour 3 Q3-OE3            | Options envisagées pour la croissance (analyse qualitative) | 3 % | 10 % | 24 % | 45 % | 18 % | 87 %    |

| Audit et certification |   | NT   | CM   | EVC  | C    | CD   | RC+C+CD |
|------------------------|---|------|------|------|------|------|---------|
| Jour 3 Q1-OE6          | Faiblesses du contrôle                                      | 3 %  | 3 %  | 17 % | 52 % | 25 % | 94 %    |
| Jour 3 Q2-OE4          | Mission de compilation et mission d'examen, et indépendance | 1 %  | 7 %  | 49 % | 38 % | 5 %  | 92 %    |
| Jour 3 Q3-OE5          | Procédures d'audit  | 10 % | 21 % | 23 % | 36 % | 10 % | 69 %    |

| Finance       |   | NT  | CM   | EVC  | C    | CD  | RC+C+CD |
|---------------|---|-----|------|------|------|-----|---------|
| Jour 3 Q1-OE4 | Prévisions de trésorerie relatives aux activités de franchisage | 3 % | 24 % | 30 % | 34 % | 9 % | 73 %    |
| Jour 3 Q2-OE3 | Gestion des flux de trésorerie                                  | 4 % | 23 % | 37 % | 32 % | 4 % | 73 %    |
| Jour 3 Q3-OE1 | Analyse des ratios  | 1 % | 7 %  | 38 % | 47 % | 7 % | 92 %    |

| Fiscalité     |  | NT  | CM   | EVC  | C    | CD   | RC+C+CD |
|---------------|--|-----|------|------|------|------|---------|
| Jour 3 Q1-OE2 | Salaire, dividende ou conservation des fonds dans l'entreprise | 1 % | 14 % | 32 % | 42 % | 11 % | 85 %    |
| Jour 3 Q2-OE7 | Impôt des sociétés à payer                                     | 2 % | 8 %  | 49 % | 36 % | 5 %  | 90 %    |
| Jour 3 Q3-OE4 | Impôt des particuliers à payer                                 | 5 % | 13 % | 26 % | 38 % | 18 % | 82 %    |

**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 (ECI) – Étude de cas avec choix de rôle –  
**TRAVAIL À FAIRE PAR TOUS**

**Temps approximatif :** 300 minutes

**Niveau de difficulté :** De moyen à difficile

**Domaines de**

**la Grille de compétences :** Comptabilité de gestion (2)  
Information financière (4)

**Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) COMMUNES à tous les rôles****OE n° 1 (Appel d'offres de l'aéroport – Analyse quantitative) (Comptabilité de gestion)**

On demandait aux candidats de déterminer le tarif le plus bas auquel ECI pourrait soumissionner pour desservir l'aéroport. Les candidats devaient intégrer à leur analyse différentielle des éléments relatifs aux coûts variables, aux coûts fixes et au coût de renonciation, afin de déterminer l'écart véritable entre le coût du contrat de l'aéroport et celui du service ordinaire d'ECI. Ils devaient d'abord calculer le coût pertinent du service existant d'ECI, puis déterminer le coût différentiel associé au contrat de l'aéroport compte tenu des modalités du contrat, et enfin additionner ce coût différentiel au coût de renonciation (soit les revenus qu'ECI pourrait générer grâce à son service ordinaire). Les candidats devaient montrer qu'ils comprenaient les concepts de coût de renonciation et de coût pertinent, ce qui était considéré comme essentiel à la détermination du tarif minimum à proposer, et recommander un tarif raisonnable.

Cette OE a été abordée de diverses façons. Certains candidats se sont uniquement concentrés sur le coût de renonciation tandis que d'autres ont réalisé une analyse du seuil de rentabilité. Bien qu'ils ne soient pas toujours ainsi parvenus à établir un tarif minimum à proposer, ces candidats ont, par leurs analyses partielles, montré certains signes de compétence, qui ont été pris en compte dans la correction de l'OE. La plupart des candidats ont tenu compte d'un nombre raisonnable de coûts variables et du coût de renonciation dans le calcul du tarif minimum. Toutefois, les candidats ont souvent inutilement complexifié leurs calculs, ce qui les a menés à commettre des erreurs (p. ex., calcul erroné du kilométrage annuel parcouru par voiture), lesquelles n'ont cependant généralement pas eu de conséquence sur leur évaluation globale. Bon nombre de candidats ont intégré des coûts fixes dans leur analyse, ce qui a été considéré comme acceptable lorsqu'une justification était fournie (étant donné que les coûts fixes représentaient une part importante de la structure de coûts d'ECI, ils devaient être pris en compte). Toutefois, cette justification n'a généralement pas été fournie. Les candidats semblent avoir consacré un temps considérable à leurs calculs et ont peut-être par conséquent manqué de temps pour traiter l'OE n° 2.

Les candidats forts ont vu que le meilleur moyen de procéder était de réaliser une analyse différentielle. Ils se sont concentrés sur les coûts variables pertinents, ont bien établi le coût de renonciation dont il fallait tenir compte dans la décision, et ont correctement exclu les coûts fixes.

Dans l'ensemble, leurs calculs contenaient peu d'erreurs et aboutissaient donc à un tarif raisonnable.

Les candidats faibles ne semblent pas avoir su quels calculs effectuer. Ils ont moins souvent tenu compte du coût de renonciation dans leur analyse; il était pourtant essentiel de le faire pour déterminer un tarif minimum approprié à proposer. Ces candidats se sont plutôt concentrés sur les divers coûts variables et coûts fixes présentés dans l'étude de cas, intégrant tous les chiffres présentés à leur analyse sans se demander s'ils étaient utiles pour la détermination du tarif minimum à proposer. De plus, ils ont souvent commis de nombreuses erreurs dans leurs calculs et n'ont pas utilisé une base comparable pour l'intégration des divers aspects de leurs calculs. Par exemple, ils se sont contentés de combiner le résultat de leurs calculs des coûts existants d'ECI (exprimés par kilomètre) et le résultat de leurs calculs des coûts liés au contrat de l'aéroport (exprimés par course). Ils ont par conséquent, dans bien des cas, tiré une conclusion déraisonnable, recommandant par exemple de proposer un tarif minimal dans les millions de dollars ou de quelques sous par course.

### **OE n°2 (Appel d'offres de l'aéroport – Analyse qualitative) (Comptabilité de gestion)**

Les candidats devaient évaluer si, sur le plan qualitatif, l'obtention du contrat de l'aéroport serait avantageuse pour ECI. Ils devaient analyser les avantages et les risques du contrat pour ECI, établir des liens entre les points relevés et les données présentées à l'Annexe VI (Commune), et décrire l'incidence de ces points sur l'ensemble des activités d'ECI, en intégrant les informations sur le secteur et sur l'entreprise qui étaient fournies à l'Annexe II (Commune).

La plupart des candidats ont fait une évaluation équilibrée des aspects qualitatifs de l'appel d'offres de l'aéroport, tenant compte à la fois des avantages et des risques. Ils ont toutefois souvent présenté une longue liste de points, sans toujours en expliquer l'incidence sur ECI. Par exemple, certains ont indiqué qu'il serait avisé de soumissionner parce que le contrat comportait une échéance prédéterminée, sans expliquer en quoi cela serait avantageux pour ECI (p. ex., le fait qu'un tel contrat générerait des revenus stables dans un secteur concurrentiel). Cela dit, la plupart des candidats ont su expliquer l'incidence de certains des points abordés et ont formulé une recommandation globale quant à savoir si ECI devrait tenter d'obtenir le contrat.

En général, les candidats forts ont davantage expliqué l'incidence de chaque point soulevé sur ECI. De plus, ils ont souvent traité des principaux risques, soit ceux qui auraient une incidence directe sur le bénéfice d'ECI, par exemple le fait que la moyenne des trois soumissions retenues pourrait être inférieure au tarif proposé par ECI et que le contrat pourrait ainsi aboutir à des pertes. Certains candidats forts ont noté qu'ECI avait des coûts fixes plus élevés que ses concurrents, ce qui pourrait influencer sur le tarif qu'elle proposerait et aboutir à des pertes si les tarifs proposés par les autres étaient inférieurs au sien.

Souvent, les candidats faibles ont simplement énuméré divers points sans analyser leur incidence sur ECI ou n'ont analysé que les avantages ou que les risques. Il semble qu'ils se soient davantage souciés de présenter de nombreux points que d'axer leur analyse sur les points clés et leur importance pour ECI. Dans bien des cas, ils ont répété les informations qui se trouvaient dans leurs calculs (l'existence d'un coût de renonciation par exemple), comme s'il s'agissait d'une analyse qualitative. En fait, ces informations n'apportaient que peu de valeur si aucun lien n'était



fait avec la concurrence dans le secteur ou l'incidence sur l'ensemble des activités d'ECI. Les candidats faibles ont aussi été plus susceptibles de relever la compatibilité du contrat avec la mission, la vision et les valeurs d'ECI. Même s'ils étaient valides, ces points, pris isolément, n'étaient pas aussi importants que d'autres points.

### **OE n° 3 (Dépréciation des permis) (Information financière)**

Les candidats devaient évaluer le traitement comptable actuel des permis de taxi d'ECI et déterminer si les changements sur le marché pourraient avoir causé leur dépréciation. À l'Annexe II (Commune), Jen disait avoir la certitude que les perspectives financières d'ECI étaient solides, compte tenu des projections actuelles, mais se demandait si les permis d'ECI avaient perdu de la valeur. Les candidats devaient relever l'existence de plusieurs indices de dépréciation, traiter de la nécessité d'effectuer un test de recouvrabilité pour déterminer si les permis avaient réellement subi une perte de valeur, et formuler une conclusion fondée sur leur analyse. Les informations nécessaires à la réalisation du test de recouvrabilité étaient fournies à l'Annexe IV (Commune).

Cette OE était considérée comme plus difficile, et les candidats ont eu de la difficulté à appliquer les indications pertinentes du *Manuel*. La plupart des candidats ont cité les données de l'étude de cas (par exemple l'intensification des activités de covoiturage et la diminution du prix de marché des permis) comme indices d'une possible dépréciation des permis. La plupart savaient que les NCECF exigeaient un test de recouvrabilité par flux de trésorerie et ont suggéré d'en réaliser un, mais ils n'ont souvent pas vu que les informations nécessaires à sa réalisation se trouvaient à l'Annexe IV. Certains ont même explicitement noté qu'ils ne disposaient pas des informations nécessaires pour ce faire, ce qui donne à penser qu'ils ne comprenaient pas bien ce dont ils avaient besoin pour effectuer un test de recouvrabilité. La plupart de ces candidats ont formulé une conclusion qui cadrait avec leur analyse, mais, puisqu'ils n'avaient pas réalisé de test de recouvrabilité par flux de trésorerie, ils ont souvent conclu qu'ils avaient besoin de plus amples informations.

Certains candidats ont cité les données de l'étude de cas comme indices de dépréciation, mais, au lieu de traiter de la recouvrabilité, ont relevé le fait qu'il était impossible de déterminer la valeur des permis avant que la position du gouvernement se précise et ont conclu qu'il n'y avait pas suffisamment d'informations pour déterminer s'il y avait eu dépréciation. Cette approche était également valable.

Certains candidats ont eu recours aux IFRS pour traiter cette question comptable, alors qu'il était clairement indiqué dans l'étude de cas qu'ECI appliquait les NCECF. Même s'il y avait suffisamment de similitudes entre les deux référentiels pour que ces candidats soient en mesure de présenter une analyse valable, l'application des IFRS les a souvent amenés à se concentrer davantage sur la juste valeur des permis (qui, à dessein, n'était pas fournie dans l'étude de cas) et à ne pas traiter du test de recouvrabilité, une étape importante du processus décrit dans les NCECF.

Même les candidats forts n'ont souvent pas vu qu'ils disposaient des informations nécessaires à la réalisation du test de recouvrabilité. Toutefois, ceux-ci ont mieux su expliquer, d'un point de vue théorique, l'objet d'un tel test et la manière de le réaliser, ce qui leur a permis de montrer leur

compréhension de cette étape. De plus, les candidats forts ont plus souvent analysé les indices de dépréciation en profondeur ainsi que l'incidence de la décision à venir du gouvernement ou du contexte d'affaires global sur la valeur des permis.

Après avoir relevé des indices de dépréciation, les candidats faibles sont souvent passés directement à la conclusion qu'il fallait déprécier les permis ou qu'il fallait obtenir la juste valeur des permis pour décider si ceux-ci devaient être dépréciés. Même si cette conclusion cadrait avec leur analyse, ils ont omis de réaliser l'étape importante du test de recouvrabilité ou d'au moins mentionner qu'il fallait en réaliser un. S'ils avaient effectué ce test, ils auraient constaté qu'aucune dépréciation n'était nécessaire. Les candidats faibles ont aussi été plus portés à analyser longuement si les permis étaient des actifs incorporels, croyant apparemment qu'une analyse du traitement comptable général des permis était nécessaire pour accomplir pleinement le travail à faire. Ce type d'analyse révèle toutefois la non-intégration d'informations clés présentées à l'Annexe II (Commune) : Jen se demandait expressément si les permis d'ECI pouvaient avoir subi une dépréciation en raison des changements des conditions du marché.

#### **OE n° 4 (Participation dans Ruby) (Information financière)**

On demandait aux candidats d'évaluer le traitement comptable actuel des permis de taxi d'ECI et de l'acquisition de Ruby par ECI. Les candidats devaient identifier les traitements permis par les NCECF pour la comptabilisation de l'acquisition de Ruby, en décrire l'application et en expliquer l'incidence sur les états financiers d'ECI. Ils devaient également garder à l'esprit qu'ECI devait respecter une clause restrictive, comme il était mentionné dans la mise en contexte. Les candidats devaient relever les traitements comptables qui s'offraient à ECI selon le chapitre 1591, « Filiales ». La description du travail à faire précisait que les NCECF permettent de choisir entre plusieurs méthodes comptables. Il était donc important que les candidats mentionnent l'existence de différents choix (comptabilisation à la valeur d'acquisition, comptabilisation à la valeur de consolidation ou consolidation de la filiale).

Cette OE était considérée comme la plus difficile de la partie commune. Peu de candidats ont relevé et analysé tous les choix de méthodes qui s'offraient à ECI (comptabilisation à la valeur d'acquisition, comptabilisation à la valeur de consolidation ou consolidation de la filiale). De nombreux candidats ont plutôt fait porter leur analyse sur la consolidation des états financiers de Ruby avec ceux d'ECI (soit l'une des trois méthodes possibles), généralement en se fondant sur le chapitre 1582, « Regroupements d'entreprises ». Ils ont peut-être été influencés par le libellé de la mise en contexte, qui donnait à penser que l'utilisateur voulait savoir si ECI pouvait présenter des états financiers consolidés. Par ailleurs, les informations présentées à l'Annexe III (Commune), comme l'écart entre la juste valeur et la valeur comptable des actifs de Ruby et le fait que la valeur d'une entreprise de taxi est déterminée en fonction de sa « réputation », pourraient aussi avoir orienté les candidats vers cette approche. Certains candidats ont consacré beaucoup de temps à évaluer si Ruby avait été acquise, ce qui était peu utile, puisqu'il était indiqué dans l'étude de cas qu'ECI avait acquis 100 % des actions ordinaires de Ruby. Certains candidats ne sont pas allés plus loin. D'autres ont poussé plus loin l'analyse : ils ont expliqué le processus de consolidation et ont tenté de calculer le montant à inscrire comme écart d'acquisition, en omettant toutefois souvent de tenir compte de l'écart entre la juste valeur et la valeur comptable qui était fourni dans l'étude de cas. Par ailleurs, bon nombre de candidats n'ont

pas évalué si le traitement actuel de la participation (comptabilisée à la valeur d'acquisition) était approprié. Enfin, la plupart des candidats n'ont pas tenu compte de l'incidence de la méthode comptable sur la clause restrictive.

Un petit nombre de candidats forts ont relevé les choix de méthodes comptables qui s'offraient à ECI et les ont analysés suffisamment en profondeur, expliquant leur incidence sur les états financiers d'ECI et précisant les ajustements nécessaires. Les candidats forts qui ont plutôt axé leur analyse sur la consolidation ont calculé un montant approprié à comptabiliser au titre de l'écart d'acquisition en tenant compte de la majoration des actifs à la juste valeur, et ont traité du processus de consolidation des deux jeux d'états financiers avec suffisamment de profondeur pour montrer leur compréhension de cette méthode. Les candidats forts ont également plus souvent pensé à analyser l'incidence des diverses options sur le ratio dettes/capitaux propres d'ECI.

Les candidats faibles ont évalué, selon les indications du chapitre 1582, si l'entreprise avait été acquise, sans aller plus loin; ils n'ont par conséquent pas fait preuve de la profondeur nécessaire pour montrer leur compétence. On aurait dit qu'ils réalisaient une tâche demandée dans un EFC antérieur (2018). Ils n'ont pas décrit suffisamment le processus de consolidation et, dans bien des cas, ont présenté un calcul incorrect de l'écart d'acquisition. Certains candidats faibles ont simplement fait un copié-collé des critères du *Manuel* et indiqué « rempli » après chacun d'entre eux sans étayer leur affirmation par les données de l'étude de cas. De plus, les candidats faibles ont été plus susceptibles de conclure à tort qu'ECI exerçait une influence notable sur Ruby, alors qu'il ne faisait aucun doute qu'ECI avait le contrôle de Ruby, puisqu'elle en avait acquis 100 % des actions. Enfin, un grand nombre de candidats faibles n'ont pas abordé le fait qu'ECI avait comptabilisé sa participation à la valeur d'acquisition.

#### **OE n° 5 (Contrat de location) (Information financière)**

On demandait aux candidats d'expliquer comment le contrat de location de l'Étape 3 devrait être comptabilisé. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire une analyse raisonnable des renseignements présentés à l'Annexe V (Commune) au sujet du contrat de location envisagé par ECI pour l'acquisition des nouvelles voitures. Les candidats devaient analyser chacune des trois conditions de la norme applicable (chapitre 3065 des NCECF) en s'appuyant sur les données de l'étude de cas.

Il était attendu que les candidats maîtrisent bien ce sujet et, en conséquence, qu'ils réussissent bien à cette OE. La plupart des candidats ont correctement analysé les trois conditions et ont tiré une conclusion quant à la nature du contrat (location-exploitation ou location-acquisition). Cependant, bon nombre de candidats ont présenté une analyse déficiente de la condition du transfert de propriété, indiquant qu'il existait une option d'achat à prix de faveur sans toutefois s'appuyer sur les données de l'étude de cas. Dans leur analyse de la troisième condition, un nombre surprenant de candidats ont commis des erreurs dans le calcul de la valeur actualisée, se fondant par exemple sur un nombre inexact de périodes ou un taux d'intérêt erroné. Très peu de candidats ont expliqué l'incidence de leur conclusion sur le ratio dettes/capitaux propres d'ECI.

Les candidats forts ont correctement analysé les trois conditions relatives au classement du contrat, ont formulé une conclusion appropriée et ont expliqué l'incidence de la décision sur le

ratio dettes/capitaux propres d'ECI. Même si la durée de vie utile des voitures n'était pas précisée dans l'étude de cas, ils ont extrapolé cette information à partir des notes aux états financiers et ont étayé leurs hypothèses en conséquence.

Les candidats faibles n'ont pas analysé correctement les trois conditions relatives au classement du contrat; ils ont dans bien des cas formulé une conclusion erronée quant à l'existence d'une option d'achat à prix de faveur ou effectué un calcul illogique de la valeur actualisée des paiements (p. ex., certains ont calculé une valeur actualisée plus élevée que la juste valeur des voitures). En outre, ils ont souvent formulé une conclusion qui ne cadrait pas avec leur analyse, faisant valoir, par exemple, que le contrat était un contrat de location-exploitation même s'ils avaient indiqué qu'une des conditions était remplie. Par ailleurs, ils ont été peu portés à intégrer les informations des états financiers à leur analyse de la deuxième condition et ont donc conclu qu'il fallait obtenir de plus amples informations sur la durée de vie des voitures, ce qui était exact mais qui ne témoignait pas du même niveau de profondeur que le recours aux données de l'étude de cas pour l'établissement d'une hypothèse quant à la durée de vie utile des voitures. Certains candidats faibles ont simplement fait un copié-collé des critères du *Manuel* et indiqué « rempli » après chacun d'entre eux sans étayer leur affirmation par les données de l'étude de cas.

#### **OE n° 6 (Titre d'emprunt convertible) (Information financière)**

On demandait aux candidats d'expliquer comment le titre d'emprunt convertible de l'Étape 3 devrait être comptabilisé. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire une analyse raisonnable des renseignements présentés à l'Annexe V (Commune). La description du travail à faire indiquait que les NCECF permettent de choisir entre plusieurs méthodes comptables. Les candidats devaient se rendre compte que l'instrument financier contenait une composante passif et une composante capitaux propres, constater qu'il existait différents traitements comptables possibles et tenter de calculer les montants à comptabiliser au titre de chacune des composantes de l'instrument financier. Les candidats pouvaient également traiter de l'incidence pour ECI du choix d'attribuer une valeur plus ou moins élevée à chacune des composantes.

Cette OE était considérée comme difficile et c'est celle qui a été omise par le pourcentage le plus élevé de candidats. Ceux qui l'ont traitée ont généralement relevé la présence d'une composante passif et d'une composante capitaux propres, et ont essayé de calculer la valeur à attribuer à chaque composante. Toutefois, des erreurs ont souvent été commises : utilisation d'un taux d'intérêt erroné (taux d'intérêt obligataire au lieu du taux du marché pour un titre d'emprunt similaire); utilisation d'un nombre inexact de périodes; détermination de la valeur de la composante capitaux propres à partir de la différence entre deux valeurs actualisées obtenues avec des taux différents; supposition que la valeur de la composante passif correspondait simplement à la valeur non actualisée des paiements. D'autres candidats ont commis des erreurs plus graves, comme attribuer aux composantes des valeurs dont la somme était plus grande que la valeur totale de l'instrument, ce qui rendait l'analyse non raisonnable.

Les candidats forts ont relevé que le titre d'emprunt convertible comportait des composantes passif et capitaux propres distinctes et ont décrit les différents traitements comptables qui s'offraient à ECI. Dans bien des cas, ils ont tenté de calculer le montant à comptabiliser pour chaque composante et, même si leurs calculs contenaient souvent des erreurs mineures (comme

un nombre inexact de périodes ou de paiements), ils ont tout de même su montrer leur compréhension de la question.

Les candidats faibles n'ont pas vu qu'il y avait deux composantes et n'ont donc pas pu en expliquer l'incidence pour ECI, ou n'ont pas relevé l'existence de différents traitements possibles pour la comptabilisation de l'instrument. Ils ont généralement analysé la question comme s'il n'y avait qu'un passif, en se fondant sur les critères du *Manuel* portant sur les passifs.

**Épreuve / étude de cas :** Jour 2 (ECI) – Étude de cas avec choix de rôle –  
**CERTIFICATION**

**Temps approximatif :** 300 minutes

**Niveau de difficulté :** De moyen à difficile

**Domaine 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 (Traitement comptable des plans de rémunération à base d'actions)**

On demandait aux candidats d'évaluer le traitement comptable appliqué aux options sur actions et aux droits à la plus-value d'actions qu'ECI avait attribués à ses employés en 2019, et de faire une recommandation quant à l'instrument financier à attribuer à l'avenir. Des informations supplémentaires sur les plans de rémunération à base d'actions étaient fournies à l'Annexe VII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser le traitement comptable des options sur actions ou des droits à la plus-value d'actions et formuler une conclusion étayée.

C'était l'OE la plus difficile du rôle en Certification. Bien que la plupart des candidats aient ciblé le bon chapitre du *Manuel* (chapitre 3870 des NCECF, « Rémunérations et autres paiements à base d'actions »), ils ont eu de la difficulté à appliquer les concepts de ce dernier aux données de l'étude de cas. Le Jury avait expressément choisi les deux plans de rémunération à base d'actions présentés dans l'étude de cas parce que leur traitement comptable différait selon les NCECF. La plupart des candidats n'ont pas vu que les options sur actions devaient être comptabilisées dans les capitaux propres, et les droits à la plus-value d'actions, dans le passif; ils ont plutôt regrouper les deux instruments dans les capitaux propres ou dans le passif.

Bon nombre de candidats n'ont pas utilisé les bons chiffres pour calculer les montants à comptabiliser dans les états financiers. Par exemple, en ce qui concerne les options sur actions, il fallait utiliser la juste valeur des options à leur date d'émission (0,35 \$) pour le calcul du montant à comptabiliser initialement. De nombreux candidats ont plutôt utilisé le prix de levée (1,00 \$) ou la juste valeur des options à la fin de l'exercice (0,75 \$). De même, pour ce qui est des droits à la plus-value d'actions, il fallait utiliser l'écart (0,50 \$) entre la valeur de référence et la juste valeur des actions à la fin de l'exercice pour le calcul du montant à comptabiliser à la fin de l'exercice. Beaucoup de candidats ont plutôt utilisé la valeur de référence (1,00 \$) ou le cours de l'action à la fin de l'exercice (1,50 \$).

De nombreux candidats n'ont pas étayé adéquatement les ajustements qu'ils ont effectués dans leurs calculs. Par exemple, certains ont fait des ajustements pour tenir compte du fait que seulement 80 % des chauffeurs travailleraient probablement encore à ECI dans cinq ans ou ont relevé le fait que les options sur actions et les droits à la plus-value d'actions devaient être passés en charges sur une période de cinq ans, mais ils n'ont pas adéquatement justifié la nécessité des

ajustements apportés, omettant de s'appuyer sur les exigences du *Manuel* pour appuyer leur position.

Les candidats forts ont généralement relevé le fait que les options sur actions et les droits à la plus-value d'actions devaient être comptabilisés différemment dans les états financiers, soit, respectivement, dans les capitaux propres et le passif. Ils ont correctement calculé les montants à comptabiliser au titre des deux instruments et ont adéquatement étayé leurs ajustements par des références aux normes comptables applicables. Ils ont aussi clairement démontré qu'ils comprenaient la différence entre l'évaluation initiale et l'évaluation ultérieure des deux instruments. Enfin, ils ont généralement formulé une recommandation valide et étayée quant à l'instrument financier qu'ECI devrait attribuer à l'avenir.

Les candidats faibles n'ont généralement pas montré une compréhension adéquate du chapitre 3870 du *Manuel*. Certains n'ont même pas appliqué le bon chapitre : ils se sont par exemple reportés au chapitre 3290, « Éventualités », et ont tenté d'évaluer si les options sur actions et les droits à la plus-value d'actions répondaient à la définition d'un passif éventuel. D'autres se sont reportés au bon chapitre, mais ont cherché à déterminer si les options sur actions et les droits à la plus-value d'actions répondaient aux définitions énoncées, au lieu de se focaliser sur la manière dont ces instruments devaient être évalués. Étant donné qu'ECI n'avait pas comptabilisé correctement les instruments à la fin de l'exercice, les réponses qui ne portaient que sur les définitions et ne traitaient pas de l'évaluation étaient peu utiles. De plus, les candidats faibles n'ont généralement tenté d'analyser que l'un ou l'autre des deux instruments, et ont rarement tenté de calculer le montant à comptabiliser dans les états financiers.

### **OE n° 8 (Critique du plan d'audit)**

On demandait aux candidats de commenter les travaux de planification de l'audit réalisés par François. Des extraits de ces travaux étaient présentés à l'Annexe VII (Certification), et d'autres informations pertinentes, comme les facteurs de risque, les utilisateurs des états financiers et les possibles déficiences du contrôle, étaient disséminées dans l'étude de cas. Les candidats devaient comprendre la situation d'ECI et intégrer des données de la section commune et du rôle en Certification à leur critique du plan d'audit. Pour montrer leur compétence, ils devaient rédiger un mémo de planification de l'audit faisant ressortir les déficiences du plan d'audit initial et présentant une analyse plus exhaustive ou correcte sur le plan technique du risque, du seuil de signification et de la stratégie.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart ont présenté une analyse raisonnable des risques : ils ont traité de plusieurs autres facteurs de risque que ceux déjà relevés par François, en ont expliqué l'incidence sur le risque d'anomalies significatives et ont formulé une conclusion sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Les facteurs de risque ayant été le plus souvent analysés ont été la clause restrictive liée au ratio dettes/capitaux propres imposée par la banque, le fait qu'il s'agissait d'un premier audit pour ECI, le fait que plusieurs erreurs comptables avaient déjà été relevées, et le fait qu'ECI n'était actuellement pas rentable (ce qui pourrait inciter la direction à manipuler les états financiers). La plupart des candidats ont également constaté que François avait erronément fondé son évaluation du seuil de signification sur le risque et utilisé une perte nette comme élément de

référence. Ils ont présenté une analyse satisfaisante du seuil de signification qui tenait compte des multiples utilisateurs des états financiers, ont choisi un nouvel élément de référence répondant aux besoins de ceux-ci, puis ont utilisé un pourcentage approprié, compte tenu de l'élément de référence choisi, pour calculer le seuil de référence aux fins de la planification. Enfin, la plupart des candidats ont généralement tenté d'analyser la stratégie d'audit suggérée par François, mais ont eu de la difficulté à expliquer pourquoi le raisonnement de François n'était pas approprié ou à étayer leur propre recommandation par les données pertinentes de l'étude de cas.

Les candidats forts ont présenté plusieurs facteurs de risque dans leur évaluation du risque et ont souvent bien expliqué l'incidence de ces facteurs sur le risque d'anomalies significatives. En ce qui concerne le seuil de signification, ils ont identifié de multiples utilisateurs des états financiers et présenté une analyse approfondie des besoins de chaque catégorie d'utilisateurs. En général, ils 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. Certains ont en outre analysé d'autres aspects du seuil de signification, comme l'établissement d'un seuil de signification pour les travaux ou de seuils de signification particuliers. Les candidats forts ont aussi réalisé une meilleure analyse de la stratégie d'audit, en expliquant précisément pourquoi il n'était pas exclu d'avoir recours à une stratégie mixte dans un audit initial, et ont souvent expliqué, à l'aide des données de l'étude de cas, pourquoi une stratégie de corroboration ou une stratégie mixte pouvait être appropriée. Par exemple, certains ont suggéré d'adopter une stratégie mixte étant donné que l'équipe de CQ avait conclu qu'il n'y avait aucune déficience des contrôles visant à atténuer les risques importants auxquels ECI était exposée.

Les candidats faibles n'ont généralement pas présenté une analyse du risque adéquate : ils ont relevé un nombre insuffisant de facteurs de risque ou se sont contentés d'énumérer les facteurs de risque sans expliquer leur incidence sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Certains ont aussi 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. De plus, les candidats faibles ont souvent commis des erreurs techniques dans leur analyse du seuil de signification : certains ont utilisé un élément de référence inapproprié ou inusité, comme l'actif net à court terme; d'autres ont choisi un pourcentage inapproprié compte tenu de l'élément de référence choisi, par exemple un pourcentage compris entre 5 % et 10 % pour un élément de référence brut, comme les produits. Par ailleurs, un bon nombre de ces candidats n'ont pas adéquatement analysé la question des utilisateurs et de leurs besoins, et n'ont souvent pas justifié l'élément de référence ou le pourcentage choisi au moyen de données pertinentes de l'étude de cas. Enfin, les candidats faibles n'ont souvent pas adéquatement expliqué ou étayé au moyen des données pertinentes de l'étude de cas la stratégie recommandée. Dans l'ensemble, les candidats faibles ont souvent indiqué que les conclusions de François étaient appropriées dans un secteur ou plus, alors que ses analyses relatives au risque, au seuil de signification et à la stratégie présentaient clairement des déficiences.

### **OE n° 9 (Procédures – Questions comptables)**

On demandait aux candidats de recommander des procédures d'audit pour les questions comptables à traiter relativement à ECI et à Ruby. Pour montrer leur compétence, les candidats



devaient présenter un nombre raisonnable de procédures en réponse aux risques liés à ces questions comptables.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart ont recommandé un nombre suffisant de procédures qui permettraient de répondre de façon appropriée aux risques liés aux questions comptables soulevées. Les procédures qui ont été le plus souvent traitées portaient sur la dépréciation des permis de taxi, l'acquisition de Ruby et le contrat de location. Les candidats ont été moins enclins à traiter des procédures liées au titre d'emprunt convertible ou aux plans de rémunération à base d'actions.

Les candidats forts ont recommandé et bien décrit des procédures précises, qui étaient clairement liées aux risques importants relevés dans leur analyse des questions comptables. Ils ont couvert un bon nombre de questions comptables et recommandé diverses procédures pour chaque question afin de répondre aux différents risques qui y étaient associés. Beaucoup d'entre eux ont indiqué les procédures d'audit immédiatement à la suite de chacun des problèmes comptables analysés, ce qui était un moyen efficace de s'assurer que les procédures proposées visaient les secteurs de risque les plus importants dans chaque cas.

Les candidats faibles ont suggéré des procédures vagues, de sorte qu'il était difficile de savoir ce qu'ils proposaient exactement et quel était le risque visé. Ils n'ont souvent analysé que les risques généralement associés aux comptes concernés par les questions comptables relevées. Par exemple, bon nombre de candidats faibles ont proposé de vérifier le coût des permis de taxi en examinant les contrats d'achat. Toutefois, étant donné que le risque le plus important lié aux permis de taxi était leur dépréciation, il aurait été plus utile de tester la juste valeur des permis. Par ailleurs, les candidats faibles ont été portés à simplement recalculer les montants figurant dans les états financiers ou à s'appuyer sur des demandes d'informations à la direction, au lieu de proposer des procédures permettant d'obtenir des éléments probants auprès de tiers.

### **OE n° 10 (Créances et immobilisations corporelles)**

On demandait aux candidats de passer en revue les travaux d'audit effectués par François à l'égard des soldes des créances et des immobilisations corporelles. Les informations sur ces travaux étaient présentées à l'Annexe VII (Certification). Les candidats devaient relever les diverses déficiences de ces travaux, notamment le fait que François n'avait pas obtenu des éléments probants suffisants et appropriés et que les données contenues dans les feuilles de travail ne concordaient pas avec les soldes à auditer, et proposer d'autres procédures pour corriger les déficiences relevées. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les déficiences suffisamment en profondeur et proposer un nombre suffisant de procédures d'audit pour les corriger.

Il était prévu que cette OE pose plus de difficultés aux candidats, car ils devaient critiquer le travail d'une personne peu expérimentée, ce qui est plus difficile. Compte tenu de ce fait, les candidats se sont assez bien tirés d'affaire. La plupart ont constaté que les travaux d'audit de François présentaient des déficiences importantes, même si beaucoup d'entre eux ont eu de la difficulté à expliquer adéquatement pourquoi les travaux effectués n'étaient pas suffisants. Par exemple, nombreux sont ceux qui ont noté que François avait uniquement effectué des demandes d'informations auprès de la direction, sans expliquer que cela posait problème parce que ces

demandes ne permettaient pas d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés. Toutefois, la plupart des candidats ont proposé plusieurs autres procédures d'audit à mettre en œuvre à l'égard des créances et des immobilisations corporelles pour corriger les déficiences des travaux de François. Les candidats ont le plus souvent proposé des procédures de confirmation et une vérification des encaissements subséquents pour les créances, ainsi que la vérification des ajouts d'immobilisations corporelles par rapprochement avec des éléments probants émanant de tiers, comme des factures.

Les candidats forts ont d'abord adéquatement expliqué pourquoi les travaux de François n'étaient pas suffisants. Par exemple, ils ont fait valoir que le fait que le solde d'un compte n'a que peu varié n'était pas une justification suffisante pour ne pas réaliser de travaux additionnels et que François s'était trop fié à la direction; ils ont ensuite proposé des procédures d'audit additionnelles valides à mettre en œuvre et les ont bien expliquées. Les candidats forts ont pour la plupart présenté diverses procédures pour répondre aux différents risques liés aux créances et aux immobilisations corporelles, par exemple des procédures relatives à l'existence, à l'exhaustivité et à l'évaluation.

Les candidats faibles ont souvent présenté une analyse incomplète. Par exemple, certains ont relevé des déficiences dans les travaux d'audit, mais n'ont formulé aucune recommandation quant aux procédures additionnelles à mettre en œuvre. D'autres ont proposé des procédures, mais n'ont pas d'abord expliqué pourquoi les travaux effectués par François étaient insuffisants. Certains candidats faibles ont relevé les déficiences dans les travaux de François, mais ont ensuite proposé des procédures qui ne permettaient pas de les corriger : par exemple, ils ont indiqué que François ne devait pas uniquement se fier aux demandes d'informations auprès de la direction, mais n'ont proposé que de chercher à obtenir des renseignements supplémentaires auprès de la direction. Par ailleurs, des candidats faibles se sont concentrés sur la présentation des feuilles de travail, suggérant par exemple l'utilisation de marques de pointage différentes ou l'apposition d'initiales sur les feuilles de travail, au lieu de commenter les travaux eux-mêmes, ce qui était peu utile.

### **OE n° 11 (Contrôles à l'égard des redevances de Ruby)**

On demandait aux candidats d'expliquer comment les chauffeurs de Ruby pourraient ne pas payer la totalité des redevances dues et d'analyser les contrôles internes à mettre en place pour veiller à ce que Ruby reçoive bien tous les produits de redevances. Des informations sur les tarifs des courses et les processus connexes étaient fournies à l'Annexe VII (Certification). Les candidats devaient relever certaines faiblesses majeures des processus liés aux taximètres, aux chèques sans provision des chauffeurs et au suivi des créances. Pour montrer leur compétence, ils devaient expliquer comment les faiblesses dans certains de ces secteurs pourraient permettre aux chauffeurs de ne pas payer la totalité des redevances dues, et formuler des recommandations quant aux contrôles internes à mettre en place.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE, qui portait sur les contrôles internes et dont le niveau de difficulté était plus élevé que dans les années précédentes, étant donné que les processus à analyser exigeaient plus d'intégration. Pour bien réussir, les candidats devaient prendre le temps de comprendre les processus en place. La plupart des candidats ont relevé et

expliqué adéquatement certaines raisons pour lesquelles Ruby pourrait ne pas recevoir toutes les redevances, et ont formulé des recommandations valables pour régler les problèmes. Toutefois, ils ont parfois eu de la difficulté à formuler des recommandations ciblées tenant compte des contraintes énoncées dans l'étude de cas. Par exemple, en ce qui concerne le suivi des créances, bon nombre de candidats ont simplement recommandé qu'ECI fasse plus régulièrement ce suivi, faisant ainsi abstraction du fait qu'il était clairement indiqué que le comptable n'avait pas le temps de le faire.

Les candidats forts ont relevé diverses raisons pour lesquelles Ruby pourrait ne pas recevoir toutes les redevances. Par exemple, au lieu d'expliquer seulement une raison pour laquelle les registres manuels pouvaient causer des problèmes, ils en ont relevé plusieurs : erreurs non intentionnelles, non-inscription intentionnelle d'une course par le chauffeur même s'il a activé son taximètre, etc. Ils ont aussi formulé des recommandations valables et précises pour chaque problème relevé. En conséquence, ils ont démontré une bonne profondeur dans leur analyse.

Les candidats faibles n'ont souvent pas focalisé leur analyse sur le problème le plus important relatif au processus des redevances, soit le fait que les données sur les courses ne soient pas transmises à Ruby. Ils se sont plutôt concentrés sur les problèmes mineurs liés à certains des processus présentés. Par exemple, ces candidats ont souvent analysé les risques associés à la variété des taximètres utilisés. Il s'agissait d'un problème mineur par rapport au fait que les chauffeurs pouvaient s'y prendre de diverses façons pour éviter d'inscrire les courses dans le registre manuel. De plus, leurs recommandations étaient souvent vagues et déjà appliquées par Ruby. Par exemple, certains candidats faibles ont suggéré d'exiger que les chauffeurs produisent des reçus, ce qui se faisait déjà d'après l'étude de cas. De plus, les candidats faibles ont souvent confondu ECI et Ruby, recommandant par exemple que Ruby retienne les montants sur la paie des chauffeurs, alors que les chauffeurs de Ruby n'étaient pas des employés d'ECI. De telles recommandations étaient d'une utilité limitée pour Ruby, si bien que ces candidats ont eu du mal à montrer leur compétence dans ce domaine.

### **OE n° 12 (Procédures – Contrat de l'aéroport)**

On demandait aux candidats de décrire les procédures qu'un auditeur externe mettrait en œuvre pour délivrer un rapport d'audit suivant la NCMC 3530, *Missions d'attestation visant la délivrance d'un rapport sur la conformité*, à l'Autorité aéroportuaire de Calgary. Les informations sur les mesures de performance à respecter étaient fournies à l'Annexe VII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient décrire un nombre raisonnable de procédures s'appliquant aux mesures de performance établies.

Les candidats ont relativement bien réussi à cette OE. La plupart ont tenté de décrire des procédures pour la majorité des mesures de performance établies, et les procédures décrites étaient adéquates pour plusieurs de ces mesures. Le tarif convenu et les exigences relatives à l'assurance et aux inspections sont les mesures de performance qui ont été le plus souvent traitées. Présenter une procédure d'audit valable à l'égard de la mesure portant sur les plaintes des clients est ce qui a posé le plus de difficulté aux candidats.

Les candidats forts ont souvent présenté des procédures pour toutes les mesures de performance. Ces procédures étaient précises et bien décrites, et elles répondaient au risque

associé à chaque mesure. Ils ont souvent proposé des procédures exhaustives permettant de tester tous les aspects d'une mesure, plutôt qu'un seul de ses aspects. Par exemple, ils ont relevé le fait que la mesure relative aux inspections comprenait plusieurs éléments, soit l'intervalle (trimestriel) et le type d'inspection (en 100 points).

Les candidats faibles n'ont souvent proposé des procédures que pour quelques mesures de performance, et ces procédures étaient la plupart du temps vagues. Par exemple, certains ont indiqué qu'il fallait obtenir les documents d'assurance de chaque voiture, sans expliquer ce que l'auditeur ferait avec ces documents. Dans bien des cas, les candidats faibles n'ont également proposé que des demandes d'informations auprès de la direction, sans suggérer d'obtenir des éléments probants auprès de tiers pour tester les mesures de performance.

### **OE n° 13 (Utilisation des travaux de l'équipe de CQ)**

On demandait aux candidats de rédiger un mémo dans lequel ils devaient déterminer si un auditeur externe serait en mesure d'utiliser les travaux de l'équipe de CQ et, si ce n'était pas le cas, de formuler des recommandations pour veiller à ce que ce soit possible à l'avenir. Les informations sur l'équipe de CQ étaient fournies à l'Annexe VII (Certification). Les candidats devaient appliquer les critères de la NCA 610, *Utilisation des travaux des auditeurs internes*, pour évaluer l'équipe de CQ et relever les diverses raisons, liées aux critères d'objectivité, de niveau de compétence et d'approche systématique, pour lesquelles il ne serait pas possible d'utiliser les travaux de l'équipe pour l'instant. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certains de ces critères, déterminer si un auditeur externe serait en mesure d'utiliser les travaux de l'équipe de CQ, et formuler des recommandations concernant l'équipe pour l'avenir.

Il était prévu que cette OE pose plus de difficultés aux candidats, car elle portait sur des questions que des CPA débutants n'ont pas souvent à traiter. Compte tenu de ce fait, les candidats ont obtenu d'assez bons résultats. La plupart ont compris quels éléments devaient être évalués pour déterminer si un auditeur externe pourrait utiliser les travaux de l'équipe de CQ et ont intégré les données pertinentes de l'étude de cas dans leur analyse. La majeure partie des candidats ont également formulé des recommandations valables concernant l'équipe de CQ pour l'avenir. La compétence de François, les examens déficients des rapports et le fait que Jen avait demandé à l'équipe de CQ de ne pas poser de questions à la direction de Ruby ont été les questions qui ont été le plus souvent analysées.

Les candidats forts ont abordé plusieurs questions, notamment les plus difficiles, comme la structure de reddition de comptes de l'équipe de CQ et le fait que Jason n'avait pas une approche systématique pour décider des éléments à examiner. Ils ont généralement passé en revue les exigences de la NCA 610 et indiqué leur conclusion quant au respect de chaque exigence, au lieu de ne présenter qu'une conclusion générale sur la possibilité d'utiliser les travaux. En outre, les recommandations des candidats forts étaient généralement détaillées et ciblées. Par exemple, au lieu de simplement suggérer que l'équipe de CQ ne relève pas du contrôleur, ils ont spécifié de qui elle devrait relever, un comité d'audit par exemple.

Les candidats faibles ont présenté diverses faiblesses sur le plan technique dans cette OE. Certains ont fait valoir que la NCA 610 ne s'appliquait pas, car ECI disposait d'une équipe de CQ et non d'une équipe d'audit interne. D'autres n'ont pas vu qu'un chapitre en particulier du *Manuel*

devait être appliqué et se sont généralement contentés de relever les faiblesses de l'équipe de CQ sans expliquer leur incidence sur la possibilité d'utiliser les travaux de l'équipe. Par ailleurs, malgré les faiblesses importantes de l'équipe de CQ, des candidats faibles ont conclu que les auditeurs externes pouvaient utiliser ses travaux. Les candidats faibles se sont également souvent concentrés sur les problèmes mineurs présentés; ils ont par exemple indiqué que l'absence de documents en bonne et due forme sur les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe était le problème le plus important, alors qu'il y avait des problèmes plus pressants à régler. Il en est résulté des analyses peu utiles.

|  |   |
|--|---|
| <b>Épreuve / étude de cas :</b>              | <b>Jour 2 (ECI) – Étude de cas avec choix de rôle – FINANCE</b> |
| <b>Temps approximatif :</b>                  | 300 minutes   |
| <b>Niveau de difficulté :</b>                | De moyen à difficile  |
| <b>Domaine de la Grille de compétences :</b> | Finance (7 occasions d'évaluation)                              |

### **Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) du rôle en FINANCE**

#### **OE n° 7 (Budget de caisse)**

On demandait à CPA de préparer un budget de caisse sur cinq ans pour ECI et Ruby en tant qu'entité regroupée, puis de déterminer à quel moment ECI pourrait rembourser le prêt consenti par Jen à titre d'actionnaire. Les projections financières d'ECI étaient fournies à l'Annexe IV (Commune) et les projections financières de Ruby étaient fournies à l'Annexe VII (Finance). Les candidats avaient reçu la consigne de les utiliser telles quelles. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir un budget de caisse raisonnable sur cinq ans pour ECI et Ruby et y intégrer plusieurs ajustements, puis formuler une conclusion quant au moment où il serait possible de rembourser le prêt de Jen. Des éléments tirés de l'information commune, comme le contrat de location de voitures électriques et le titre d'emprunt convertible pour l'achat de limousines électriques, pouvaient aussi être intégrés dans le budget de caisse par voie d'ajustements.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart d'entre eux ont pris comme point de départ le bénéfice net ou le BAIIA d'ECI et de Ruby, y ont apporté les ajustements appropriés au titre de l'amortissement et des sorties de trésorerie relatives à la dette, habituellement l'emprunt à la BPN et l'emprunt hypothécaire, puis ont tenté de calculer l'impôt. Certains candidats ont toutefois commis des erreurs dans le calcul de l'impôt, par exemple, en appliquant le mauvais taux d'impôt ou en utilisant une base fiscale autre que le bénéfice avant impôts. La plupart des candidats ont aussi formulé une conclusion cohérente avec leurs prévisions de trésorerie quant au moment où il serait possible de rembourser le prêt de Jen.

Les candidats forts ont préparé des prévisions de trésorerie sur cinq ans pour ECI, en tenant compte de Ruby, en partant du bénéfice net ou du BAIIA, et ont apporté davantage d'ajustements appropriés. Ils ont notamment fait des ajustements au titre de l'amortissement lorsqu'il y avait lieu, des sorties de trésorerie relatives à la dette – notamment l'emprunt à la BPN et l'emprunt hypothécaire – et d'autres postes des annexes communes, comme le contrat de location de véhicules électriques ou le titre d'emprunt convertible pour l'achat de limousines électriques, et ont fait un effort raisonnable pour calculer l'impôt pour les deux sociétés, en appliquant un taux d'impôt approprié au bénéfice avant impôts. L'inclusion des ajustements relatifs au contrat de location et au titre d'emprunt convertible témoignait d'une meilleure intégration avec la partie commune. Les candidats forts ont aussi formulé une conclusion cohérente avec leurs prévisions de trésorerie quant au moment où il serait possible de rembourser le prêt de Jen.

Les candidats faibles ont tenté de préparer des prévisions de trésorerie sur cinq ans pour ECI qui, souvent, ne tenaient pas compte de Ruby, mais ont apporté des ajustements incorrects au titre de l'amortissement pour obtenir le BAIIA à partir du bénéfice net, ou n'ont pas apporté de tels ajustements. Certains de ces candidats ont utilisé une approche descendante pour tenter d'établir leurs prévisions de trésorerie en partant des produits et des charges, au lieu de prendre le bénéfice net/le BAIIA comme point de départ, même si l'étude de cas ne fournissait pas de données suffisantes pour employer cette première approche. En outre, certains candidats faibles n'ont pas formulé de conclusion quant au moment où il serait possible de rembourser le prêt de Jen.

### **OE n° 8 (Taux de rendement exigé – CMPC)**

Pour étayer leur analyse des deux formules possibles pour se lancer dans l'industrie du covoiturage, les candidats devaient déterminer le taux de rendement exigé d'ECI. Des renseignements supplémentaires concernant la politique d'évaluation des investissements d'ECI et des informations sur le marché étaient fournis à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le taux de rendement exigé à partir du CMPC, en utilisant un ratio d'endettement, un coût des capitaux empruntés et un coût des capitaux propres raisonnables. Les candidats devaient intégrer l'information provenant de diverses annexes pour sélectionner des sociétés comparables appropriées, puis expliquer et étayer leurs choix.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart des candidats ont calculé le taux de rendement exigé à partir du CMPC, en intégrant correctement la plupart des éléments, notamment le taux sans risque, la prime de risque du marché, le bêta, le ratio d'endettement et le coût des capitaux empruntés. Pour déterminer le bêta et/ou le ratio d'endettement, la majorité des candidats se sont servis de l'information au sujet d'au moins une des sociétés comparables et ont expliqué pourquoi elles étaient comparables en se basant sur les descriptions des sociétés. Les candidats se sont généralement concentrés sur un facteur précis, comme l'endroit où ces sociétés exercent leurs activités ou le fait qu'elles sont propriétaires des permis ou non.

En plus de calculer le taux de rendement exigé à partir du CMPC en intégrant correctement la plupart des éléments, les candidats forts ont déterminé le bêta et/ou le ratio d'endettement à l'aide des données de l'étude de cas, et ils ont utilisé de l'information provenant de diverses annexes pour expliquer pourquoi chacune des sociétés était ou n'était pas comparable à ECI. Pour étayer leurs choix, ces candidats ont souvent pris en considération de multiples aspects des activités d'ECI comme l'endroit où elle exerce ses activités et son modèle d'exploitation.

Les candidats faibles ont tenté de calculer le taux de rendement exigé à partir du CMPC, mais ont mal appliqué la formule ou ont incorrectement intégré de nombreux éléments, par exemple, en appliquant le bêta à la prime de taille ou en appliquant mal le ratio dettes/capitaux propres.

**OE n° 9 (Service de covoiturage – VAN – Analyse quantitative)**

On demandait à CPA d'évaluer deux formules possibles pour ECI de se lancer dans l'industrie du covoiturage, soit celles de développer sa propre application ou s'associer avec Ryde Corporation (Ryde), et de formuler une recommandation. Les informations pertinentes étaient présentées à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient sélectionner et appliquer les bonnes méthodes d'évaluation des investissements et se servir des données de l'étude de cas en intégrant les coûts initiaux, les produits annuels et les charges d'exploitation dans leurs calculs afin de déterminer laquelle de ces formules serait la plus avantageuse d'un point de vue quantitatif.

Cette OE est celle pour laquelle les candidats ont obtenu les meilleurs résultats. La plupart des candidats ont calculé la valeur actualisée nette des deux services de covoiturage, à savoir Ryde Green et EcoCab, en intégrant une partie des éléments pertinents, comme les coûts initiaux, les produits annuels, les charges annuelles et les impôts, et en appliquant le taux de rendement exigé calculé à l'OE précédente.

Les candidats forts ont calculé la valeur actualisée nette des deux services de covoiturage, à savoir Ryde Green et EcoCab, en intégrant un plus grand nombre d'éléments pertinents dans leurs calculs. Ils ont aussi mieux calculé les impôts puisqu'ils ont pris en compte l'incidence fiscale des coûts initiaux et des produits récurrents, et utilisé un taux d'impôt approprié. Les candidats forts ont aussi réalisé une analyse de sensibilité basée sur le nombre de courses, ce qui montrait une intégration de l'information qualitative dans leur analyse.

Les candidats faibles ont tenté d'effectuer diverses analyses quantitatives, comme le calcul de la marge sur coûts variables, du délai de récupération ou du rendement du capital investi, ou encore, l'établissement d'un budget de trésorerie annuel. Les candidats faibles qui ont tenté de calculer la valeur actualisée nette ont omis beaucoup d'éléments, se sont servi d'éléments erronés et ont souvent fait des erreurs techniques dans leurs calculs. Par exemple, ils ont mal calculé les produits/redevances annuels, ont omis certaines charges d'exploitation annuelles importantes, ont oublié d'inclure les coûts initiaux ou ont mal calculé les impôts.

**OE n° 10 (Service de covoiturage – Analyse qualitative)**

On demandait à CPA d'évaluer deux formules possibles pour ECI de se lancer dans l'industrie du covoiturage, soit celles de développer sa propre application ou s'associer avec Ryde Corporation (Ryde), ce qui nécessitait une analyse qualitative. Les informations pertinentes étaient présentées à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient réaliser une analyse qualitative de Ryde Green et d'EcoCab en prenant en considération plusieurs facteurs qualitatifs pertinents basés sur les données de l'étude de cas, puis formuler une conclusion étayée quant à la formule qu'ECI devait choisir. Pour être utile, l'analyse des facteurs qualitatifs devait faire ressortir les avantages d'une formule par rapport à l'autre, par exemple, l'expérience de Ryde ou le bassin de chauffeurs de voitures électriques actuel d'ECI. Les candidats devaient aussi évaluer les avantages et les inconvénients des formules possibles.

Les candidats ont obtenu des résultats inférieurs aux attentes à cette OE. Ceux qui ont bien interprété le travail à faire ont comparé les services de covoiturage Ryde Green et EcoCab en



analysant un nombre raisonnable d'avantages et d'inconvénients pour chacun d'eux, comme l'expérience et la clientèle de Ryde, le bassin de chauffeurs de voitures électriques actuel d'ECI et le contrôle de l'application, et ont formulé une conclusion cohérente avec leur analyse sur la formule qu'ECI devait choisir. Certains candidats ont mal interprété le travail à faire et ont évalué si ECI devrait se lancer dans l'industrie du covoiturage de manière générale. Même si cette évaluation ne faisait pas partie du travail à faire, elle pouvait ajouter de la valeur à la réponse des candidats puisqu'elle soulevait souvent quelques-uns des facteurs importants.

Les candidats forts ont réalisé une comparaison qualitative détaillée des services de covoiturage Ryde Green et EcoCab et ont évalué un plus grand nombre d'avantages et d'inconvénients pour chaque service. Ils ont aussi mis l'accent sur les facteurs qualitatifs qui montraient bien leur compréhension des différences entre les deux formules. Par exemple, au lieu de simplement dire que le covoiturage cadre avec la vision d'ECI, les candidats forts ont expliqué qu'EcoCab cadrerait mieux avec la vision d'ECI parce que sa structure de rémunération des chauffeurs correspondait davantage à celle d'ECI. Les candidats forts ont réalisé des analyses des avantages et des inconvénients bien équilibrées et leurs conclusions quant à la formule qu'ECI devait choisir étaient bien étayées.

Les candidats faibles ont seulement évalué si ECI devrait se lancer dans l'industrie du covoiturage de manière générale. Ceux qui ont traité de Ryde Green et d'EcoCab ont généralement compilé une liste de faits présentés dans l'étude de cas sans expliquer pourquoi ils représentaient des avantages ou des inconvénients de l'une ou l'autre occasion, ou ont répété les mêmes facteurs pour appuyer les deux options, certains d'entre eux ayant par exemple affirmé que Ryde Green et EcoCab cadreraient avec la vision d'ECI. D'autres n'ont pas présenté de conclusion quant à la formule qu'ECI devait choisir.

### **OE n° 11 (Risques associés au programme de financement)**

On présentait à CPA une proposition visant à inciter davantage de chauffeurs à participer au nouveau service de covoiturage d'ECI en leur offrant du financement pour l'achat de véhicules électriques. Les candidats devaient analyser les risques financiers associés à la proposition et recommander des manières pour ECI d'atténuer ces risques. Les informations pertinentes étaient présentées à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever et analyser plusieurs des risques financiers associés au programme de financement proposé, et proposer des stratégies pour atténuer ces risques.

La plupart des candidats ont raisonnablement bien réussi à cette OE. Ils ont généralement relevé et analysé les risques associés à la vérification de crédit, à la mise de fonds, à la garantie et au différentiel de taux d'intérêt. La majorité d'entre eux ont proposé des stratégies d'atténuation pour les risques financiers qu'ils ont relevés.

Les candidats forts ont analysé un plus grand nombre de risques financiers, y compris des risques peu courants comme le risque lié à la liquidité des véhicules usagés dont le kilométrage est élevé et le risque que les chauffeurs abandonnent le programme, et ils ont formulé des stratégies d'atténuation efficaces et réalistes pour les risques relevés. Par exemple, ils ont souligné que SafeBank ne permettrait peut-être pas à ECI de prendre une hypothèque de même rang sur les

véhicules, mais qu'ECI pourrait réduire le risque pour elle-même en exigeant des remboursements annuels de capital réduits pour les années 1 à 5.

Les candidats faibles ont relevé des risques financiers, mais n'ont pas expliqué pourquoi ils posaient un risque pour ECI et ils n'ont pas toujours fourni de stratégies d'atténuation des risques. Certains ont uniquement analysé les risques financiers les plus simples, comme l'absence de vérification de crédit ou de mise de fonds, et, dans bien des cas, sans les analyser en profondeur.

### **OE n° 12 (Valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B –Analyse quantitative)**

On présentait à CPA une proposition de la part d'Ethan, qui souhaitait investir 5 millions \$ dans des actions privilégiées de catégorie A ou de catégorie B nouvellement émises. Les candidats devaient calculer la valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B à la fin de 2024 et le pourcentage des actions privilégiées d'ECI qu'Ethan détiendrait après la conversion. Les informations pertinentes étaient présentées à l'Annexe VII (Finance). Cette OE se rapportait à la première partie du travail à faire, c'est-à-dire le calcul de la valeur de conversion des actions privilégiées. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer la valeur d'ECI, y compris Ruby, en 2024, et diviser cette valeur par le nombre d'actions en circulation pour obtenir la valeur de conversion des actions privilégiées. Les candidats devaient appliquer la méthode de la capitalisation du BAIIA pour calculer la valeur d'entreprise d'ECI en utilisant le multiple de cinq fois le BAIIA actuel fourni dans le travail à faire de l'étude de cas, et apporter les ajustements nécessaires au titre des actions privilégiées et de la dette existante, y compris l'emprunt hypothécaire et l'emprunt à un actionnaire, pour arriver à la valeur des capitaux propres d'ECI. Les candidats pouvaient intégrer le budget de trésorerie préparé à l'OE n° 7 à leur évaluation d'ECI.

Cette OE, qui était jugée difficile, est celle avec laquelle les candidats ont eu le plus de difficulté. La plupart des candidats ont calculé la valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B en divisant la valeur d'ECI par le nombre d'actions en circulation. Beaucoup de candidats ont toutefois employé une méthode d'évaluation inappropriée et ont pris le bénéfice net, les flux de trésorerie ou l'actif net comme point de départ, ou ont utilisé un multiple ou un taux d'actualisation inexact. Un nombre réduit de candidats a déterminé la valeur d'ECI au moyen d'une méthode appropriée, soit la méthode de la capitalisation du BAIIA pour ECI et Ruby. Dans bien des cas, les candidats n'ont apporté aucun ajustement à la valeur d'entreprise pour obtenir la valeur des capitaux propres.

Les candidats forts ont calculé la valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B en déterminant la valeur d'ECI au moyen de la méthode de la capitalisation du BAIIA pour ECI et Ruby, et ont parfois pris en considération le pourcentage de conversion pour Ruby. Ils ont apporté des ajustements appropriés à la valeur d'entreprise (dette existante, prêt de l'actionnaire, en restant cohérent avec leur analyse à l'OE n° 7, et actions privilégiées) pour arriver à la valeur des capitaux propres et ont fourni une valeur de conversion par action en divisant la valeur d'ECI par le nombre d'actions en circulation.

Les candidats faibles ont tenté de déterminer la valeur d'ECI en employant une méthode d'évaluation inappropriée (c'est-à-dire une méthode d'évaluation autre que celle de la

capitalisation du BAIIA, un multiple du BAIIA ayant été fourni), n'ont pas tenu compte de Ruby dans leur évaluation ou ont utilisé une valeur de base inexacte pour la capitalisation (bénéfice net ou flux de trésorerie). Des candidats se sont servis de l'actif net d'ECI pour évaluer l'entreprise, ce qui n'était pas approprié puisqu'ECI est en croissance et que l'on prévoit qu'elle générera un bénéfice positif dans l'avenir. Même si on précisait dans le travail à faire que les candidats devaient calculer la valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B en 2024, des candidats faibles ont déterminé la valeur d'ECI en 2019.

### **OE n° 13 (Options d'investissement)**

CPA devait conseiller Jen au sujet de l'option d'investissement par Ethan qu'elle devrait accepter. Raymond demandait à CPA de calculer, pour étayer sa décision, la valeur de conversion des actions privilégiées de catégorie B à la fin de 2024 et le pourcentage d'actions ordinaires d'ECI qu'Ethan détiendrait à la suite de la conversion. Cette OE mettait l'accent sur la prestation de conseils quant à la catégorie d'actions privilégiées que Jen devrait offrir à Ethan et sur le pourcentage des actions ordinaires d'ECI qu'Ethan détiendrait après la conversion des actions privilégiées de catégorie B si elles étaient émises. Des renseignements supplémentaires sur les deux catégories d'actions étaient présentés à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter un calcul raisonnable de la participation d'Ethan après la conversion, analyser certains des facteurs qui distinguent les deux catégories d'actions privilégiées, comme les sièges au Conseil d'administration, le contrôle et les dividendes, et fournir une recommandation concernant la meilleure option d'investissement.

Les candidats ont obtenu des résultats inférieurs aux attentes à cette OE. La plupart d'entre eux ont présenté un calcul raisonnable du pourcentage de participation d'Ethan après la conversion, ont analysé quelques facteurs pertinents, comme l'obligation de verser un dividende pour les actions de catégorie A et l'influence qu'Ethan exercerait sur ECI après la conversion, du fait de sa participation et de sa capacité à nommer des membres du Conseil d'administration. Ils ont en outre formulé une recommandation cohérente avec leur analyse quant à la catégorie d'actions privilégiées qu'ECI devrait offrir à Ethan.

Les candidats forts ont aussi présenté un calcul raisonnable du pourcentage de participation d'Ethan après la conversion qui cadrait avec leur réponse à l'OE n° 12, mais ont analysé les facteurs pertinents de manière plus approfondie. Par exemple, ils ont fait le lien entre, d'une part, l'obligation de verser un dividende et, d'autre part, la croissance et les dépenses en immobilisations d'ECI, et entre la volonté de Jen de conserver le contrôle d'ECI et l'incidence de l'influence qu'Ethan aura sur ECI après la conversion. Les candidats forts ont formulé une recommandation claire, et qui cadrait avec leur analyse, quant à la catégorie d'actions privilégiées qu'ECI devrait offrir à Ethan.

Les candidats faibles n'ont pas tenté de calculer le pourcentage de participation d'Ethan après la conversion ou ont tenté de faire le calcul en se servant de la valeur comptable des capitaux propres, ou ont présenté une liste de facteurs sans expliquer leur pertinence relativement à la décision d'investissement. Certains d'entre eux n'ont formulé aucune recommandation quant à la catégorie d'actions privilégiées qu'ECI devrait offrir à Ethan.

|  |   |
|--|---|
| <b>Épreuve / étude de cas :</b>                  | <b>Jour 2 (ECI) – Étude de cas avec choix de rôle –<br/>GESTION DE LA PERFORMANCE</b> |
| <b>Temps approximatif :</b>                      | 300 minutes   |
| <b>Niveau de difficulté :</b>                    | Moyen   |
| <b>Domaine de la<br/>Grille de compétences :</b> | Gestion de la performance (7 occasions d'évaluation)                                  |

### **Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en GESTION DE LA PERFORMANCE**

#### **OE n° 7 (Point d'indifférence entre deux modèles d'affaires – Analyse quantitative)**

Raymond demandait à CPA de calculer le nombre de courses de taxi que Ruby devrait effectuer par jour, selon le modèle d'affaires d'ECI, pour générer le même bénéfice que selon le modèle actuel de Ruby. Il était indiqué aux candidats que la conversion de Ruby au modèle d'affaires d'ECI entraînerait à la fois une hausse considérable des coûts fixes et une baisse des coûts variables. Les candidats devaient intégrer l'information contenue dans la description des deux modèles d'affaires présentée à l'Annexe II (Commune). D'autres informations quantitatives utiles aux candidats étaient fournies aux annexes communes III et V. L'information sur Ruby, nouvellement acquise, était fournie à l'Annexe III, et les éléments quantitatifs liés à la conversion du modèle d'affaires de Ruby (étape 3 du plan de mise en œuvre) se trouvaient à l'Annexe V. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le point d'indifférence entre les deux modèles d'affaires, à l'aide d'une approche logique permettant de déterminer le nombre de courses de taxi à effectuer pour générer le même bénéfice net selon les deux modèles. Cette approche consistait en général à comparer les coûts fixes que Ruby engagerait, ainsi que la marge sur coûts variables unitaire qu'elle obtiendrait par course, selon les deux modèles. En divisant les coûts fixes différentiels par la marge sur coûts variables unitaire différentielle, on obtenait le nombre de courses qui devaient être effectuées pour générer le même bénéfice selon les deux modèles.

De nombreux candidats ont mal interprété le travail à faire et ont cru qu'ils devaient calculer le nombre de courses que Ruby devrait faire, selon le modèle d'affaires d'ECI, pour obtenir le même bénéfice qu'elle génère actuellement (250 000 \$ pour une période de deux mois), plutôt que le nombre de courses à effectuer pour générer le même bénéfice que si elle gardait son modèle d'affaires actuel. Cette approche dérogeait du travail à faire, mais était jugée acceptable. Les candidats pouvaient calculer les coûts fixes que Ruby engagerait si elle utilisait le modèle d'ECI, les ajouter au bénéfice net actuel de Ruby, et diviser le total par la marge sur coûts variables unitaire obtenue en appliquant le modèle d'ECI à Ruby.

Il s'agissait de l'OE la plus difficile du rôle en Gestion de la performance. Même si le travail à faire portait sur une notion fondamentale de comptabilité de gestion, l'OE était plus difficile pour les candidats en raison du scénario anormalement complexe (deux sociétés, deux modèles d'affaires distincts, une acquisition récente qui n'était pas encore tout à fait intégrée), et de la dispersion de l'information pertinente dans plusieurs sections de l'étude de cas. Même si la plupart des candidats ont su relever la nécessité de séparer les coûts fixes des coûts variables et qu'ils ont

tenté de calculer la marge sur coûts variables unitaire que Ruby générerait au moyen du modèle d'affaires d'ECI, ils ont eu de la difficulté et ont souvent commis des erreurs de calcul. La plupart des candidats n'ont pas vu que le modèle d'affaires d'ECI générerait des coûts fixes plus élevés, mais des coûts variables par course plus faibles, même si c'était clairement indiqué dans l'étude de cas. Ils n'ont donc pas calculé le point d'indifférence entre les deux modèles d'affaires, ce que demandait Raymond. De nombreux candidats, qui avaient mal interprété le travail à faire, ont plutôt tenté de calculer le nombre de courses que Ruby devrait effectuer pour générer le même bénéfice net selon le nouveau modèle d'affaires d'ECI, que celui des deux mois suivant son acquisition par ECI (250 000 \$ pour deux mois, ou 1,5 million \$ pour un exercice complet). Bon nombre de candidats n'ont pas bien distingué les coûts fixes des coûts variables. L'erreur la plus courante a consisté à considérer les salaires des chauffeurs comme des coûts variables, même si, selon le modèle d'ECI, les chauffeurs de Ruby étaient payés à un taux horaire pour une semaine de travail préétablie de 40 heures. De plus, beaucoup de candidats ont présenté des calculs incohérents, et ont calculé certains coûts par mois, certains coûts par voiture et d'autres par année.

En général, les candidats forts ont calculé soit le point d'indifférence réel entre les deux modèles d'affaires, soit le nombre de courses que Ruby devrait effectuer, selon le modèle d'affaires d'ECI, pour générer le même bénéfice net que maintenant, à l'aide d'une approche valide, comme il est expliqué précédemment. Ils ont séparé les coûts fixes des coûts variables de façon raisonnable, calculé la marge sur coûts variables par course selon le modèle d'ECI, et ont utilisé ces données pour calculer le nombre de courses à effectuer.

Les candidats faibles n'ont généralement pas compris les concepts de comptabilité de gestion sous-jacents et n'ont donc pas réussi à calculer le point d'indifférence ou le nombre de courses à effectuer pour générer un bénéfice cible. Certains d'entre eux ont calculé de nombreux éléments potentiellement valides, mais n'ont jamais tenté de les intégrer à une analyse utile. Les calculs d'autres candidats faibles comportaient tellement d'erreurs ou d'omissions qu'ils étaient peu utiles pour le client. Dans d'autres cas, les candidats n'ont pas compris qu'il fallait faire les calculs pour Ruby, et ont plutôt calculé le nombre de courses qu'ECI aurait à effectuer pour générer le même bénéfice que Ruby. Ils ont donc essentiellement fait les calculs pour la mauvaise société. De plus, certains candidats faibles ont mal utilisé l'information de l'Annexe VI (Appel d'offres de l'aéroport) dans leurs calculs. Par exemple, ils ont utilisé le nombre de voitures affectées à l'aéroport (40) plutôt que la flotte totale de Ruby (200), et ont utilisé le tarif pour les courses plus longues au lieu du tarif moyen de 21 \$ pour les courses habituelles, plus courtes. Enfin, des candidats faibles ont semblé ne pas savoir comment faire leur analyse et, après une première tentative, ont abandonné et sont passés à la suivante.

### **OE n° 8 (Comparaison de deux modèles d'affaires – Analyse qualitative)**

Raymond demandait à CPA de comparer les modèles d'affaires actuels d'ECI et de Ruby sur les plans opérationnel, financier et stratégique, en tenant compte des préoccupations environnementales de Jen et de l'orientation stratégique globale d'ECI. Les candidats devaient recommander un modèle d'affaires à adopter pour l'avenir. L'information pertinente était présentée à l'Annexe II (Commune), et d'autres informations utiles, comme la présence d'un nouveau type de concurrent (applications de covoiturage), la possibilité d'obtenir une subvention

du gouvernement et les dépenses en immobilisations nécessaires à l'adoption du modèle d'affaires d'ECI par Ruby, étaient fournies tout au long de l'étude de cas. Dans leur comparaison des deux modèles, les candidats devaient comprendre les caractéristiques des deux modèles et intégrer des données précises de la section Commune et de la section Gestion de la performance de l'étude de cas. Par exemple, ils devaient intégrer les faits suivants : selon le modèle d'ECI, Ruby, et non les chauffeurs, serait propriétaire des voitures et des permis; il faudrait acheter plusieurs voitures électriques; et les charges salariales constitueraient un coût fixe élevé plutôt qu'un coût variable. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir non seulement une description des différences entre les deux modèles, mais aussi une analyse des incidences futures sur ECI et Ruby, en prenant en compte leur environnement interne et externe, la situation financière d'ECI et son orientation stratégique.

Cette OE a posé problème aux candidats. De nombreux candidats n'ont pas su faire l'intégration demandée ni avoir la vision d'affaires globale requise pour bien réussir à cette OE difficile. La plupart des candidats ont réuni les données pertinentes de l'étude de cas pour faire une comparaison descriptive des deux modèles, et même s'ils ont souvent relevé le caractère plus risqué du modèle d'ECI, ils ont tout de même recommandé de conserver ce dernier et d'y convertir Ruby, puisqu'il était selon eux préférable pour ECI de respecter sa mission, sa vision et ses valeurs. La plupart des candidats ont vu que le modèle d'ECI offrirait aux chauffeurs un revenu plus prévisible et de meilleures conditions de travail, ce qui cadrerait avec la volonté d'ECI et de Jen d'améliorer les conditions de travail de l'industrie. Toutefois, la plupart des candidats n'ont pas su aller au-delà des incidences les plus évidentes du choix d'un modèle d'affaires plutôt que l'autre, soit en général celles qui étaient mentionnées clairement dans l'étude de cas. Les différences les plus souvent analysées touchaient la nature fixe des coûts, les dépenses en immobilisations et les meilleures conditions de travail pour les chauffeurs selon le modèle d'ECI.

Les candidats forts ont présenté une comparaison plus analytique des deux modèles et ont su intégrer ces comparaisons aux autres aspects de l'environnement interne et externe d'ECI. Par exemple, ils ont intégré les éléments suivants : les dépenses en immobilisations que nécessite le modèle d'ECI; la clause restrictive sur le ratio dettes/capitaux propres à laquelle ECI est soumise en vertu du prêt; l'incidence du choix sur l'admissibilité d'ECI au soutien financier selon la Politique (OE n° 9); le risque accru que représentent les coûts fixes additionnels; la concurrence des applications de covoiturage; l'absence de rendement sur l'investissement de Jen, et les fonds supplémentaires qu'elle a dû injecter en 2019; et les problèmes signalés par les clients en ce qui a trait au comportement et au rendement des chauffeurs (OE n° 12).

En général, les candidats faibles n'ont pas fourni une analyse adéquate des différences entre les deux modèles, soit parce que leur comparaison se limitait à une liste des données de l'étude de cas sans explication de l'incidence de ces données sur ECI et Ruby dans l'avenir, soit parce qu'ils ont analysé un nombre insuffisant de différences entre les deux modèles, se limitant bien souvent aux deux sujets mentionnés dans l'étude de cas (le modèle d'ECI entraîne plus de coûts fixes et offre de meilleures conditions de travail). Certains candidats faibles ne semblaient pas bien comprendre ce que signifiait « modèles d'affaires », même si les deux modèles étaient clairement décrits à l'Annexe II. Ces candidats ont comparé les sociétés elles-mêmes (ECI et Ruby) plutôt que leur modèle d'affaires.

**OE n° 9 (Compatibilité de la stratégie d'ECI avec la Politique)**

Raymond demandait à CPA de présenter à Jen des arguments démontrant que la vision et la stratégie d'ECI cadraient avec les objectifs de la Politique, et d'expliquer pourquoi ECI et Ruby étaient admissibles au soutien financier énoncé dans la Politique. Un extrait de la Politique, fourni à l'Annexe VII (Gestion de la performance), présentait les cibles établies par la Politique afin que la province atteigne ses objectifs, de même que les critères servant à déterminer l'admissibilité des entreprises au financement. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire deux choses : 1) évaluer si la vision et la stratégie d'ECI cadraient avec les objectifs et les cibles de la Politique, et 2) déterminer, en appliquant les divers critères pertinents aux données de l'étude de cas, si ECI et Ruby étaient admissibles au financement. Pour chaque critère d'admission au financement, les candidats devaient évaluer s'il était respecté et étayer leur évaluation à l'aide des données de l'étude de cas.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. L'information était clairement présentée dans l'annexe, et la plupart des candidats ont utilisé une approche méthodique pour analyser, point par point, la concordance entre, d'une part, la vision et la stratégie d'ECI et, d'autre part, les objectifs et les cibles de la Politique ainsi que le respect des critères d'admission au financement de la Politique. Dans l'ensemble, les candidats ont tenté d'analyser tous les critères de financement mentionnés dans la Politique afin d'évaluer la conformité d'ECI et de Ruby à leur égard.

Dans la première partie du travail à faire, les candidats forts ont présenté une analyse de la concordance entre la vision et la mission d'ECI et les cibles précises mentionnées dans la Politique (réduction des émissions de gaz à effet de serre, de la consommation d'essence, des ventes des voitures et des camions à essence, de la distance parcourue en voiture à des fins personnelles, et de la pauvreté). Dans la deuxième partie, ils ont su expliquer, en appliquant des données de l'étude de cas à chaque critère, pourquoi ECI et Ruby répondaient, ou non, aux divers critères d'admission au financement énoncés dans la Politique.

Les candidats faibles ont fourni, pour la première partie du travail à faire, une analyse vague ou générale des liens entre, d'une part, la vision et la mission d'ECI et, d'autre part, les objectifs et les cibles de la Politique. Par exemple, ils ont simplement mentionné qu'ECI et la Politique poursuivaient des objectifs environnementaux, sans expliquer plus en détail quels étaient ceux de la Politique, comme la réduction des émissions ou de la distance parcourue en voiture à des fins personnelles. Pour la deuxième partie du travail à faire, ils ont fourni peu de justifications, voire n'en ont fourni aucune, lorsqu'ils ont déterminé si un critère était rempli. Souvent, ils se sont contentés de mentionner le critère et d'indiquer s'il était rempli ou non, sans plus. D'autres candidats ont fourni des justifications qui n'auraient probablement pas convaincu les autorités d'accorder le financement, puisqu'elles n'étaient pas présentées de façon à bien faire paraître ECI et Ruby. Les candidats faibles ont aussi commis des erreurs dans l'application de certains critères, notamment celui selon lequel le particulier ou l'entité qui a le contrôle doit résider en Alberta (ils se sont concentrés sur l'emplacement de l'entreprise plutôt que sur le particulier ou l'entité qui la contrôle). De plus, certains candidats ont fourni des arguments vagues ou génériques pour étayer leur évaluation quant au respect d'un critère en particulier. Par exemple, ils ont mentionné qu'ECI était bel et bien contrôlée par un particulier ou une entité de l'Alberta, mais n'ont pas expliqué comment ils sont arrivés à cette conclusion.

**OE n° 10 (Proposition d'EEEEV)**

Raymond demandait à CPA de donner leur opinion au sujet des répercussions, sur le plan de la gouvernance, de la proposition de financement d'un fonds de capital-investissement (EEEEV) exploité par une grande société pétrogazière. L'Annexe VII (Gestion de la performance) présentait des informations détaillées sur la proposition. Les candidats devaient traiter les problèmes potentiels pour Jen et ECI que créeraient les exigences d'EEEEV en ce qui a trait à la représentation au Conseil et à ses comités, aux limites imposées à la politique de dividendes et aux dépenses en immobilisations d'ECI, à l'ordre de priorité des bailleurs de fonds et à la compatibilité générale des deux entreprises. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever et analyser plusieurs répercussions de cette proposition de financement, de manière à répondre aux inquiétudes de Jen quant au maintien de la mission, de la vision et de l'orientation stratégique d'ECI.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE, compte tenu du fait qu'elle portait sur les questions de gouvernance, que les CPA débutants maîtrisent généralement moins bien. La plupart des candidats ont constaté que l'influence de Jen sur l'entreprise qu'elle avait créée serait nettement réduite à l'avenir si la proposition était acceptée. La plupart des candidats ont compris que le comité de direction d'ECI serait dans les faits contrôlé par EEEV, ce qui limiterait considérablement l'influence de Jen sur la définition des grandes orientations et sa capacité d'autoriser l'achat d'immobilisations pour ECI dans l'avenir. Toutefois, la plupart des candidats n'ont pas vu qu'il y avait une incompatibilité importante sur le plan des valeurs et des objectifs, étant donné qu'EEEEV était contrôlé par une grande société pétrogazière, dont les objectifs stratégiques vont exactement à l'encontre de la vision d'ECI, respectueuse de l'environnement.

Les candidats forts ont reconnu l'important potentiel de conflit d'intérêts et la divergence des objectifs, les deux ensembles de valeurs et le fait que bon nombre des modalités de la proposition entraîneraient une diminution du pouvoir de Jen à l'égard d'ECI et donneraient des pouvoirs considérables à des personnes choisies par EEEV. Les candidats qui ont réussi à prendre du recul et à détecter le problème prédominant de la proposition sont parvenus à analyser et à expliquer plus clairement les conséquences défavorables des diverses modalités de la proposition liées à la gouvernance.

En plus d'avoir en général omis de relever le problème prédominant, les candidats faibles ont souvent formulé des recommandations génériques sur la façon dont la gouvernance devrait être structurée, et ont comparé les modalités de la proposition à cette théorie de la gouvernance plutôt qu'aux questions propres à l'étude de cas soulevées par les modalités de la proposition. Même si l'étude de cas comprenait peu d'information sur le Conseil ou les politiques de gouvernance d'ECI, les candidats ont axé leur analyse sur des éléments techniques mineurs, comme le nombre pair ou impair d'administrateurs et la présence d'experts en comptabilité au Conseil. De plus, certains candidats faibles ont présenté leur réponse selon une approche « faiblesse-incidence-recommandation » (FIR), ce qui n'était pas la meilleure manière de procéder compte tenu du travail à faire. Dans le contexte, il n'était pas approprié de formuler des recommandations à l'égard de chaque modalité de la proposition, puisque le client voulait simplement une opinion sur les répercussions de la proposition sur la gouvernance, et non des suggestions de modifications. Enfin, certains candidats faibles ont répondu en indiquant les avantages et les inconvénients, ce



qui consistait souvent pour eux à citer les données de l'étude de cas et à indiquer si elles étaient des avantages ou des inconvénients, en donnant peu d'explications et en offrant peu de valeur ajoutée au client.

### **OE n° 11 (Options pour l'entretien)**

On demandait à CPA de traiter une décision en cours d'analyse par ECI au sujet de l'entretien de ses voitures. Les chauffeurs font actuellement faire l'entretien des voitures dans leur quartier, et ECI leur en rembourse le coût. Si ECI adopte un modèle plus centralisé, deux options sont envisagées : 1) créer un service interne d'entretien pour toutes les voitures d'ECI; ou 2) sous-traiter l'entretien à un tiers, Lassonde, qui exploite de nombreux centres d'entretien en Alberta. L'Annexe VII (Gestion de la performance) présentait les informations détaillées sur les deux options et sur le statu quo. Les candidats devaient calculer le coût annuel moyen de chacune des trois options (les deux possibilités et le statu quo) et présenter des facteurs qualitatifs pour justifier le choix d'une option. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse quantitative raisonnable, et devaient donc démontrer leur compréhension des notions de base en comptabilité de gestion, comme le traitement des coûts non pertinents et des coûts irrécupérables et la différence de pertinence entre les coûts récurrents et non récurrents. Pour relever l'option la plus économique, les candidats devaient calculer le coût annuel moyen de toutes les options. Les candidats disposaient de nombreux coûts liés au service d'entretien interne, et devaient exclure les coûts non pertinents de leur analyse et inclure adéquatement les coûts non récurrents à un calcul d'amortissement, de période de récupération ou de valeur actualisée nette, ou encore, trouver une autre façon logique de les inclure dans leur analyse quantitative. Ils devaient aussi intégrer leurs connaissances de l'industrie et de l'entreprise, à partir des informations fournies ailleurs dans l'étude de cas, afin de fournir des éléments qualitatifs valides et propres à l'étude de cas de façon à étayer leur recommandation.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont su présenter une comparaison raisonnable des trois options sur le plan des coûts. Les calculs de deux des trois options étaient relativement simples. L'étude de cas fournissait les composantes variables et fixes des coûts d'entretien actuels, et les candidats devaient simplement appliquer ces chiffres aux 150 voitures d'ECI pour déterminer les coûts d'entretien engagés par ECI selon le plan en vigueur. En ce qui concerne la sous-traitance, l'étude de cas présentait l'information sur la façon dont seraient déterminés les prix au cours des trois années du contrat proposé, et les fourchettes des coûts estimés pour les trois années. Les candidats devaient simplement faire les calculs correctement et appliquer les taux de croissance aux deux scénarios présentés (limites supérieure et inférieure). Le calcul du coût annuel moyen de la création d'un service d'entretien interne constituait la plus grande difficulté de l'analyse quantitative. Les candidats devaient séparer correctement les coûts récurrents et les coûts non récurrents, et intégrer les coûts non récurrents dans leur calcul tout en ignorant les coûts irrécupérables et non pertinents fournis dans l'annexe. En plus de l'analyse quantitative, la plupart des candidats ont tenté de faire une analyse qualitative, dont la profondeur et l'étendue ont souvent permis de distinguer les candidats forts des candidats faibles. Toutefois, l'analyse qualitative était plus difficile. Les candidats devaient intégrer leurs connaissances du secteur et de l'entreprise, à partir de l'information fournie ailleurs dans l'étude de cas, pour présenter des éléments d'analyse valides étayant leur recommandation définitive.

Les candidats forts ont su réaliser un calcul raisonnable du coût annuel moyen de toutes les options, y compris la plus difficile (l'entretien en interne), et ont justifié le choix d'une option au moyen de multiples éléments qualitatifs de l'étude de cas, qui étaient souvent intégrés à d'autres occasions d'évaluation ou sections de l'étude de cas. Par exemple, les candidats forts ont lié la décision à l'égard de l'entretien à l'admissibilité au financement énoncé dans la Politique (OE n° 9), au choix d'un modèle d'affaires pour Ruby (OE n° 8), aux problèmes touchant le rendement des chauffeurs signalés par les clients (OE n° 12), ou même à la décision à l'égard de l'appel d'offres de l'aéroport (OE commune n° 2). Certains candidats forts ont indiqué que l'entretien en interne ajouterait d'autres coûts fixes à un modèle d'affaires qui en comporte déjà beaucoup. D'autres ont répondu que cette option donnerait à ECI plus de contrôle sur la qualité du travail effectué, ce qui réglerait certaines des plaintes des clients insatisfaits au sujet de l'état général des voitures. D'autres ont fait référence à la proximité des centres d'entretien de Lassonde par rapport à l'aéroport de Calgary.

Les candidats faibles ont souvent commis de nombreuses erreurs conceptuelles dans le calcul du coût annuel de l'entretien en interne : ils ont ajouté des coûts récurrents aux coûts non récurrents, ont fait complètement abstraction des coûts non récurrents initiaux ou ont inclus des coûts non pertinents ou irrécupérables dans leur analyse. Par exemple, certains candidats faibles ont ajouté les dépenses en immobilisations non récurrentes du terrain, du matériel et de l'agrandissement aux coûts d'exploitation supplémentaires de la première année (salaires, impôts fonciers, matériel) et ont comparé ce coût gonflé pour la première année au coût annuel de chacune des deux autres options pour la même année. D'autres ont inclus la totalité du salaire du directeur des services administratifs, plutôt que la majoration qu'il obtiendrait en raison de ses nouvelles tâches. Certains candidats faibles n'ont pas tenu compte de la variabilité des coûts annuels du scénario de sous-traitance et ont limité leur analyse à une seule année, alors que Lassonde proposait un contrat de trois ans. En ce qui concerne l'analyse qualitative, la plupart des candidats faibles n'ont inclus aucun élément qualitatif, ou ont énuméré des éléments génériques qui n'étaient pas spécifiquement liés à l'analyse de l'entretien des voitures. De plus, certains ont simplement répété sous une forme descriptive des sections de leur analyse quantitative, et ont qualifié leurs commentaires de « qualitatifs » sans vraiment ajouter quoi que ce soit aux éléments quantitatifs. Le recours au modèle FIR a encore une fois nui à la qualité des réponses qualitatives de certains candidats faibles, qui ont formulé des recommandations pour chaque option sur la façon d'améliorer les activités en cours, sans s'apercevoir qu'ils analysaient des options qui n'avaient pas encore été adoptées.

### **OE n° 12 (Rémunération des chauffeurs)**

Raymond demandait à CPA d'évaluer le contrat d'emploi actuel pour les chauffeurs d'ECI (prévoyant un salaire horaire fixe) sur le plan des incitatifs et du partage des risques, ainsi que l'incidence du contrat sur le comportement des chauffeurs. Les candidats devaient aussi analyser les avantages des trois programmes de rémunération préparés par le cabinet de services-conseils de Raymond. L'Annexe VII (Gestion de la performance) présentait les informations détaillées de ces programmes, des renseignements sur les commentaires des clients à l'égard du comportement des chauffeurs, ainsi que les objectifs de Jen quant à l'expansion des activités d'ECI. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient évaluer le programme de rémunération en vigueur, et établir un lien entre celui-ci et les problèmes soulevés par les clients

ainsi que les objectifs d'expansion mentionnés par Jen. Ils devaient aussi analyser, de la même façon, les trois programmes élaborés par le cabinet de services-conseils. À cette OE, les candidats devaient démontrer l'étendue et la profondeur de leurs compétences. Pour démontrer l'étendue de leurs compétences, ils devaient formuler suffisamment d'observations valides et propres à l'étude de cas au sujet des quatre programmes, et pour faire preuve de profondeur, ils devaient expliquer les avantages et les limites des programmes quant aux incitatifs et au partage des risques.

Les candidats ont relativement bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont tenté d'analyser le système en vigueur ainsi que les trois programmes de remplacement proposés, ont fait des liens raisonnables avec les plaintes des clients et les objectifs de Jen et ont évalué si ces quatre programmes incitaient les chauffeurs à améliorer leur rendement. La majorité des candidats ont présenté leur réponse sous la forme d'une liste d'avantages et d'inconvénients, ce qui s'est avéré une façon efficace de réaliser le travail à faire. Ils ont vu que, pour que l'incitatif atteigne l'objectif souhaité par Jen, le régime de participation aux bénéfices de l'entreprise (option 1) était moins efficace que les mesures fondées sur le rendement de chaque chauffeur (options 2 et 3). Ils ont aussi compris que l'option consistant à rémunérer les chauffeurs uniquement sous forme de commission (option 3) était assez semblable au modèle d'affaires du reste de l'industrie du taxi, et que même si elle aide à inciter les chauffeurs à améliorer leur rendement et contribue à l'atteinte des objectifs d'expansion de Jen, elle est incompatible avec l'objectif stratégique de Jen qui est d'offrir de bonnes conditions de travail aux chauffeurs d'ECl.

Les candidats forts ont fait de nombreuses observations valides pour chacun des quatre programmes, et ont lié la plupart d'entre elles avec les problèmes soulevés par les clients ou les objectifs d'expansion de Jen. Ils ont insisté sur l'importance d'évaluer le rendement selon des éléments que les chauffeurs pouvaient contrôler, ce qui a amené la plupart des candidats à rejeter l'option 1, qui basait la rémunération des chauffeurs sur le bénéfice d'ECl et qui était composée de nombreux éléments sur lesquels les chauffeurs n'ont aucun contrôle. La plupart des candidats forts ont choisi l'option 2, qui combinait le mieux les incitatifs à la performance et la valeur stratégique de Jen, soit d'offrir un bon environnement de travail aux chauffeurs d'ECl.

Les candidats faibles ont en général présenté une liste à puces, ce qui limitait la profondeur de leur analyse. Dans bien des cas, les avantages et les inconvénients énumérés comportaient deux ou trois mots, ce qui ne permettait pas aux candidats d'exprimer une vraie réflexion ou de faire un lien avec l'objectif de Jen d'évaluer les incitatifs et le partage des risques des diverses options. D'autres réponses faibles étaient d'une étendue insuffisante, et les candidats n'ont pas su formuler assez d'observations distinctes pour bien étayer leur recommandation. D'autres candidats faibles ont analysé chacun des programmes du point de vue des chauffeurs seulement, et ont généralement choisi le programme qui offrait la plus grande rémunération aux chauffeurs, sans jamais tenir compte de la vision d'ECl ou de Jen.

### **OE n° 13 (Compatibilité stratégique de la liaison à grande vitesse)**

Raymond demandait à CPA de faire une recommandation, d'un point de vue qualitatif seulement, quant à savoir si l'investissement de 1 million \$ en capitaux de démarrage pour la réalisation d'études supplémentaires en vue de l'élaboration, de la construction et de l'exploitation d'une

liaison à grande vitesse entre Edmonton et Calgary, était une bonne décision stratégique pour ECI. On indiquait aux candidats qu'ECI obtiendrait un accès exclusif aux terminaux d'Edmonton et de Calgary de cette liaison. Une description du projet de liaison à grande vitesse était présentée à l'Annexe VII (Gestion de la performance). Premièrement, les candidats devaient comprendre la nature unique de l'investissement proposé : ECI n'obtiendrait pas, en contrepartie de l'investissement de 1 million \$, une participation dans le projet, sous forme d'actions ou de tout contrat d'emprunt avec intérêts. ECI obtiendrait plutôt l'accès exclusif aux deux terminaux, ce qui était susceptible de générer plus de courses et de ventes. Ensuite, les candidats devaient relever les risques et les possibilités de cette proposition afin de déterminer s'il s'agissait d'une bonne décision stratégique pour ECI. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire des observations valables au sujet de la proposition et du contexte d'ECI, et les expliquer de façon à bien étayer leur recommandation au client.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart d'entre eux ont su relever les possibilités et les risques les plus évidents de l'investissement. Par exemple, la liaison présentait un intérêt écologique sous deux aspects : elle permettait de diminuer le nombre de voitures polluantes sur l'autoroute et elle fonctionnait avec une source d'énergie verte, ce qui cadrait parfaitement avec la mission et la vision écologique d'ECI. Les candidats ont aussi indiqué que le montant à investir était assez élevé et que, compte tenu de la situation de trésorerie actuelle d'ECI, la proposition n'arrivait pas à un moment idéal.

Les candidats forts ont su relever les éléments moins évidents, ce qui découlait en général de leur bonne compréhension de la nature unique de l'investissement, comme des ventes accrues au fil du temps, ainsi que la relation à long terme qui pourrait être créée avec les usagers réguliers de la liaison, combinées aux objectifs d'expansion des activités de Jen. De plus, ils ont aussi relevé l'incertitude quant à la réalisation du lien en raison du manque de financement, de possibles dépassements de coûts ou de résultats défavorables des études à venir financées par ECI. Les candidats forts ont en général bien expliqué leurs idées, et ont solidement étayé leur recommandation.

Les candidats faibles ont généralement présenté des réponses très courtes. Ils ont dressé la liste des avantages et des inconvénients du projet d'investissement, sans autre explication. De plus, le nombre d'idées différentes était en général limité. Plus important encore, la majorité des candidats faibles n'ont pas su comprendre la nature inhabituelle de l'investissement. Ils semblaient avoir l'impression qu'ECI serait propriétaire du lien, ce qui a suscité de nombreuses observations qui offraient peu ou pas de valeur au client. Enfin, il semblerait que certains candidats faibles aient manqué de temps.

|  |   |
|--|---|
| <b>Épreuve / étude de cas :</b>              | <b>Jour 2 (ECI) – Étude de cas avec choix de rôle – FISCALITÉ</b> |
| <b>Temps approximatif :</b>                  | 300 minutes   |
| <b>Niveau de difficulté :</b>                | De moyen à difficile  |
| <b>Domaine de la Grille de compétences :</b> | Fiscalité (7 occasions d'évaluation)                              |

### **Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) du rôle en FISCALITÉ**

#### **OE n° 7 (Acquisition du contrôle)**

On demandait à CPA d'aider Jen, qui souhaitait s'assurer que les pertes reportables prospectivement que Ruby avait accumulées pourraient être utilisées après son acquisition par ECI. L'Annexe III (Commune) fournissait l'information au sujet de l'acquisition. L'Annexe VII (Fiscalité) présentait les renseignements fiscaux de Ruby pour la période de 10 mois close le 31 octobre 2019, c'est-à-dire jusqu'à la date de l'acquisition. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certaines incidences de l'acquisition du contrôle de Ruby, notamment l'utilisation des pertes autres que des pertes en capital et des pertes en capital ainsi que les incidences associées au fait que des actifs de Ruby présentent un écart entre leurs justes valeurs et leur coût.

Les candidats ont raisonnablement bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont vu que les pertes autres que des pertes en capital pouvaient seulement être portées en réduction du revenu tiré de la même entreprise ou d'une entreprise semblable, ont brièvement expliqué que Ruby poursuivrait ses activités de taxi, et ont ensuite indiqué que les pertes en capital ne pouvaient pas être reportées prospectivement. En général, les candidats ont également mentionné l'obligation de constater les pertes accumulées immédiatement, comme celles visant le matériel de bureau, ou la possibilité de majorer la juste valeur des actifs pour lesquels il existait un gain accumulé.

Les candidats forts ont analysé les limites des pertes autres que des pertes en capital et des pertes en capital, et ont tenu compte des données de l'étude de cas portant sur ces deux éléments. En général, ils ont aussi correctement analysé la nécessité de constater immédiatement les pertes accumulées et ont vu la possibilité de majorer les actifs pour lesquels il existait un gain accumulé.

Les candidats faibles ont souvent indiqué que tous les actifs sont réputés faire l'objet d'une disposition à la date de l'acquisition du contrôle, ou ont fait des erreurs techniques dans les analyses les plus courantes, en inversant par exemple les pertes en capital et les pertes autres que des pertes en capital. Ils ont aussi fréquemment essayé de répéter l'analyse du partage des pertes tirée d'une occasion d'évaluation du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2 de l'EFC de 2019, et ont recommandé des techniques de planification inadéquates, par exemple, une fusion, une liquidation ou le recours aux dispositions de l'article 85, au lieu de traiter les questions touchant l'acquisition de contrôle.

**OE n° 8 (Revenu imposable de Ruby)**

On demandait à CPA de calculer le revenu imposable de Ruby pour la période de deux mois terminée le 31 décembre 2019. Le bénéfice net de Ruby pour cette période était donné à l'Annexe III (Commune). D'autres renseignements sur les charges et les immobilisations pour la période de deux mois terminée le 31 décembre 2019 étaient fournis à l'Annexe VII (Fiscalité). Les candidats disposaient aussi des soldes de la fraction non amortie du coût en capital (FNACC) au 31 octobre 2019, présentés au début de l'Annexe VII (Fiscalité), dans les renseignements portant sur la période de 10 mois terminée le 31 octobre 2019. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le revenu imposable en tenant compte des ajustements importants apportés au revenu. Ils devaient aussi calculer la déduction pour amortissement (DPA) pour la période, en prenant en considération certaines des opérations pertinentes de la période.

Les candidats ont très bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont calculé le revenu imposable en tenant compte de la majorité des ajustements les plus évidents, comme l'amortissement, les frais de repas et de divertissement, les droits d'adhésion à un club de golf, les frais de financement, les dons de bienfaisance et les dividendes. Ils ont aussi effectué un calcul détaillé de la DPA en prenant en considération les acquisitions et les dispositions ainsi que l'incitatif à l'investissement accéléré. Les calculs étaient généralement bien étayés, même si bon nombre des ajustements nécessitaient peu d'explications.

Les candidats forts ont calculé la DPA et le revenu imposable, et ont inclus la plupart des ajustements les plus faciles ainsi que certains des ajustements plus difficiles, comme les reports de pertes ou les intérêts sur l'emprunt hypothécaire, et ont correctement calculé la DPA au prorata de l'année écourtée. Pour cette occasion d'évaluation, ils ont aussi souvent intégré les résultats de leurs analyses à l'OE n° 7 dans les soldes d'ouverture (FNACC, pertes reportables).

Les candidats faibles ont tenté de calculer le revenu imposable et la DPA; en général, ils ont inclus correctement plusieurs des ajustements du revenu dans leurs calculs. Toutefois, ils se sont souvent trompés dans leurs calculs de la DPA, et ont généralement classé les acquisitions et les dispositions dans les mauvaises catégories, appliqué incorrectement l'incitatif à l'investissement accéléré et omis de calculer la DPA au prorata de l'année d'imposition écourtée.

**OE n° 9 (Impôt à payer de Ruby)**

Les candidats devaient fournir un calcul détaillé de l'impôt fédéral à payer pour la période de deux mois terminée le 31 décembre 2019. Cette demande était associée à ce qui était demandé à l'occasion d'évaluation précédente, et on s'attendait des candidats qu'ils utilisent comme point de départ le revenu imposable calculé à l'OE n° 8. D'autres informations sur les charges et les immobilisations de Ruby pour la période de deux mois terminée le 31 décembre 2019 étaient fournies à l'Annexe VII (Fiscalité), et comprenaient des renseignements sur les revenus de location provenant de son immeuble de bureaux ainsi que sur les dividendes reçus et versés pendant l'année. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer l'impôt à payer de Ruby. Ils devaient présenter un calcul montrant leur compréhension des différents types d'impôt sur le revenu d'entreprise, le revenu de placement et le revenu de dividende d'une SPCC.

Cette occasion d'évaluation a posé des difficultés aux candidats. Les candidats ont procédé selon diverses approches et ont été récompensés pour avoir démontré leur compréhension des concepts, peu importe la façon dont ils ont présenté leurs calculs. De nombreux candidats ont utilisé une approche détaillée pour calculer les divers éléments des impôts à payer (taux de base, abattement provincial, déduction accordée aux petites entreprises, etc.) et ont démontré leur compréhension en appliquant les différents éléments aux bons montants. D'autres candidats ont pris un « raccourci », et ont appliqué un taux bas et un taux élevé au revenu d'entreprise et au revenu de placement, respectivement. Dans bien des cas, ceux qui ont opté pour ce raccourci n'ont pas fourni les explications nécessaires pour montrer qu'ils avaient compris les concepts, mais pouvaient tout de même montrer leur compétence en appliquant des taux raisonnables aux bons montants.

Les candidats forts ont calculé l'impôt à payer à l'aide de la méthode détaillée, en utilisant en général les taux appropriés et en appliquant les différentes composantes des impôts à payer aux montants appropriés (revenu d'entreprise, revenu de placement, revenu de dividende).

Les candidats faibles n'ont pas tenté de traiter cette occasion d'évaluation ou ont tenté de le faire sans tenir compte des éléments clés du calcul de l'impôt à payer. Souvent, ils ont essentiellement appliqué un taux d'imposition unique à tous les revenus et n'ont pas expliqué leur choix. Ceux qui ont choisi un taux ont souvent fourni des explications inadéquates. Bon nombre de candidats ont dit présumer qu'il fallait utiliser tel ou tel taux, car aucun n'était fourni. D'autres ont fait valoir que Ruby n'était pas admissible à la déduction accordée aux petites entreprises (DAPE), même s'il était évident qu'elle y était bel et bien admissible. Les arguments étaient souvent fondés sur des connaissances techniques erronées. Par exemple, de nombreux candidats pensaient que seule une société exploitant une petite entreprise pouvait demander la DAPE et ont vraisemblablement confondu ces critères avec ceux relatifs aux SPCC. D'autres ont choisi au hasard des données de l'étude de cas pour suggérer que la DAPE ne pouvait être accordée, comme l'existence d'un solde de CRTG, d'un IMRTD ou d'un petit revenu de location.

### **OE n° 10 (Rémunération de l'actionnaire)**

On indiquait aux candidats que Jen n'avait encore jamais personnellement retiré des fonds d'ECI. Dans le travail à faire, il était mentionné que Jen prévoyait qu'ECI commencerait à accumuler de la trésorerie une fois qu'elle dégagerait des bénéfices et qu'elle obtiendrait plus de financement, et que Jen voulait recevoir 100 000 \$ la première année où cela se produirait. Il était indiqué dans les états financiers fournis à l'Annexe I (Commune) et la mise en contexte que Jen avait investi 1 000 \$ dans le capital-actions de la société et consenti un prêt de 2 millions \$ à ECI jusqu'à maintenant. Des renseignements étaient donnés tout au long de l'étude de cas sur les situations fiscale et financière respectives d'ECI et de Ruby. Les candidats devaient expliquer à Jen, d'un point de vue fiscal, les options dont elle disposait pour retirer l'excédent de trésorerie, lorsqu'il serait disponible, et lui recommander la meilleure façon de procéder. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient considérer plusieurs façons de rémunérer Jen. On demandait aux candidats de démontrer, implicitement du moins, qu'ils comprenaient le concept d'intégration fiscale, et d'axer leurs analyses sur la planification sans se limiter à une analyse des différences entre un salaire et des dividendes.

Même s'ils ont souvent eu du mal à pousser la réflexion plus loin et à approfondir leurs analyses, les candidats ont raisonnablement bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart des candidats ont expliqué dans une certaine mesure les principales différences entre le traitement fiscal des salaires et celui des dividendes, autant pour la société que pour l'actionnaire. Toutefois, leurs analyses étaient souvent génériques et ne tenaient pas compte des données de l'étude de cas, comme le montant de 100 000 \$ proposé ou les soldes d'IMRTD de Ruby. De nombreux candidats ont aussi mentionné la capacité de rembourser le prêt consenti par Jen à titre d'actionnaire, ce qui était éclairant.

Les candidats forts ont analysé de façon encore plus approfondie les différences entre un salaire et des dividendes en tenant compte du type de dividende qui serait versé à Jen ou en tentant de calculer les incidences fiscales. Ils ont aussi en général analysé la capacité de rembourser le prêt consenti par Jen à titre d'actionnaire, et ont clairement expliqué les incidences fiscales. De plus, ils ont relevé une mesure de planification supplémentaire, comme la possibilité de reporter l'imposition des primes, et ont formulé une recommandation valable.

Les candidats faibles ont tenté d'analyser le versement d'un salaire et le versement de dividendes de manière générique, sans tenir compte de bon nombre des données de l'étude de cas. Ils ont souvent commis des erreurs techniques, ce qui donnait à penser qu'ils ne comprenaient pas la notion fondamentale d'intégration fiscale, et ont recommandé, par exemple, de rémunérer Jen au moyen de dividendes puisque ceux-ci sont assujettis à un taux d'imposition moins élevé. Les candidats faibles, dans les cas où ils ont effectivement présenté une troisième option, ont souvent suggéré l'octroi d'un prêt à Jen, ce qui ne lui permettait pas de réaliser son objectif de recevoir de l'argent ni n'apportait d'avantage fiscal. Comme ECI devait 2 millions \$ à Jen, cette suggestion révélait que les candidats n'avaient pas tenu compte des données de l'étude de cas.

### **OE n° 11 (Passage des chauffeurs au statut d'employé)**

On indiquait aux candidats qu'au moment de la mise en œuvre de l'Étape 3, soit la conversion de Ruby au modèle d'affaires d'ECI, les chauffeurs de Ruby deviendraient des employés. Les candidats devaient analyser les incidences fiscales, pour les chauffeurs, de ce passage du statut de travailleur indépendant à celui d'employé. À l'Annexe VII (Fiscalité), les candidats disposaient d'informations supplémentaires sur ce changement, notamment les dépenses que devraient assumer les chauffeurs à titre d'employés et l'utilisation des voitures de taxi après la conversion. Dans cette annexe, on indiquait également aux candidats que les chauffeurs se demandaient s'ils pourraient déduire ces dépenses de leur revenu et continuer de demander un crédit de taxe sur les intrants (CTI) au titre de la TPS/TVH payée. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient tenir compte de plusieurs des répercussions du passage au statut d'employé, y compris au moins un des éléments plus pointus, comme le changement dans l'utilisation des taxis, l'accès aux CTI au titre de la TPS/TVH payée ou le remboursement de la TPS/TVH pour les salariés.

Les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont tenté d'analyser le traitement fiscal des dépenses qui étaient mentionnées (lavage des voitures, chemises de golf et fournitures), et ont souvent énuméré les critères généraux pour la déduction de dépenses d'employés, sans toutefois traiter de la nature exacte des dépenses. La plupart des candidats ont aussi traité du questionnement des chauffeurs quant à l'accès au CTI pour la



TPS/TVH payée, soit en expliquant que les CTI n'étaient pas offerts aux personnes qui n'effectuent pas de fournitures taxables, soit en décrivant le remboursement de la TPS/TVH pour les salariés.

En général, les candidats forts ont traité des trois dépenses que devaient assumer les chauffeurs, et ont expliqué de façon détaillée une ou deux d'entre elles, en plus d'analyser les conséquences, sur le plan de la TPS/TVH, du passage au statut d'employé. Ils ont expliqué que les chauffeurs n'auraient plus droit au CTI, mais qu'un crédit d'impôt était disponible, soit le remboursement de la TPS/TVH pour les salariés. Nombre d'entre eux ont aussi traité de la vente possible des voitures de taxi et de ses incidences fiscales.

Les candidats faibles ont tenté de déterminer si les chauffeurs seraient des employés ou des travailleurs indépendants, et ont conclu qu'ils seraient des employés, ce qui était déjà clairement indiqué dans l'étude de cas. Ils ont tenté d'analyser les trois dépenses citées, mais ont en général énuméré ces dépenses en une seule phrase et ont conclu qu'elles pourraient assurément ou qu'elles ne pourraient pas être déduites, sans faire d'analyse. Ils ont rarement traité des incidences du changement de statut, comme la vente des voitures de taxi ou les conséquences associées à la TPS/TVH.

### **OE n° 12 (Avantages sociaux)**

On demandait aux candidats d'expliquer les incidences fiscales, tant pour les chauffeurs que pour ECI, des six avantages sociaux proposés. Les avantages étaient décrits brièvement à l'Annexe VII (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter plusieurs de ces avantages en expliquant leurs incidences fiscales sur les employés et l'employeur. On s'attendait des candidats qu'ils présentent plus qu'une simple bonne réponse et qu'ils expliquent brièvement pourquoi l'avantage était, ou n'était pas, imposable ou déductible.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont relevé les six avantages et ont tenté d'expliquer s'ils étaient déductibles pour l'employeur et imposables pour les employés. En général, les candidats ont tenté d'expliquer pourquoi les avantages étaient déductibles ou imposables, et l'ont fait avec succès pour la majorité des avantages. Dans la plupart des cas, ils ont aussi analysé de façon plus approfondie les options d'achat d'actions, et ont mentionné les possibilités de reporter l'inclusion dans le revenu et de demander la déduction pour option d'achat d'actions.

Les candidats forts ont relevé les six avantages, et ont expliqué s'ils étaient déductibles pour l'employeur et pourquoi ils étaient imposables pour les employés, et ont étayé leurs conclusions. Ils ont en général analysé les options d'achat d'actions de manière plus approfondie, soit non seulement le report et la déduction, mais également le gain en capital imposable sur la vente éventuelle des actions sous-jacentes. Ils ont aussi traité en profondeur les autres avantages, et ont par exemple expliqué la possibilité pour les employés de demander un crédit d'impôt pour frais médicaux au titre des primes d'assurance, ou la possibilité d'inclure les primes du régime d'assurance invalidité de longue durée dans le revenu en échange d'une réduction de l'imposition des avantages éventuels.

Dans bien des cas, les candidats faibles ont simplement fourni un tableau ou une liste des différents avantages, et ont très brièvement indiqué s'ils étaient imposables ou déductibles sans expliquer pourquoi. Ils n'ont souvent traité que quelques-uns des avantages, et ont rarement approfondi leurs réponses aux questions de fiscalité plus complexes.

### **OE n° 13 (Planification en fonction des AAPE)**

On indiquait aux candidats qu'en raison de l'acquisition de Ruby, il était possible que les actions d'ECI ne répondent plus à la définition d'actions admissibles de petite entreprise (AAPE). Ils devaient analyser l'incidence de l'acquisition de Ruby sur la capacité de Jen d'utiliser l'exonération cumulative des gains en capital, advenant qu'elle vende un jour ECI. Les états financiers d'ECI étaient présentés à l'Annexe I (Commune), alors que les renseignements sur l'acquisition de Ruby, notamment la juste valeur marchande des actifs de Ruby ainsi que le revenu de location du bâtiment, étaient fournis à l'Annexe III (Commune). D'autres renseignements sur l'acquisition de Ruby se trouvaient à l'Annexe VII (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever les critères relatifs aux AAPE, et voir que le bien locatif ou les placements de Ruby étaient des éléments d'actif non admissibles et qu'ils auraient une incidence sur la capacité de Jen d'utiliser l'exonération cumulative des gains en capital.

Cette occasion d'évaluation est celle qui a posé le plus de difficultés aux candidats. La plupart des candidats ont tenté de nommer certains des critères relatifs aux AAPE, mais ont souvent relevé des critères erronés, et ont essayé d'appliquer au moins un des critères, la période de détention de 24 mois dans bien des cas, aux données de l'étude de cas. La plupart des candidats n'ont pas relevé le problème du bien locatif ou du portefeuille de placements de Ruby, et ont rarement essayé d'appliquer à ECI le critère lié à l'actif pour déterminer l'incidence de Ruby sur celui-ci.

Les candidats forts ont relevé les quatre critères relatifs aux AAPE, majoritairement avec succès, et ont tenté de les appliquer aux données de l'étude de cas. En général, ils ont essayé de calculer un des critères liés à l'actif pour ECI ou pour Ruby, mais rarement les deux, ou ont tenté d'expliquer pourquoi les placements ou le bien immobilier de Ruby l'empêcheraient d'être considérée comme une SEPE. Les candidats forts ont aussi souvent tenté de fournir une façon de purifier les sociétés pour améliorer la situation, bien que leurs recommandations n'aient pas toujours été utiles.

Les candidats faibles, dans les cas où ils ont effectivement traité l'occasion d'évaluation, sont arrivés directement à une conclusion. Souvent, ils ont simplement affirmé qu'il n'y avait aucun problème ou ont conclu qu'il y avait assurément un problème, sans approfondir davantage. Certains ont tenté de citer leurs connaissances techniques au sujet de l'exonération cumulative des gains en capital, comme le plafond actuel, fourni dans le cahier d'examen, au lieu d'expliquer si les actions d'ECI détenues par Jen étaient admissibles.

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 3**

**Épreuve / étude de cas :** Jour 3, étude de cas n° 1 (JUMP)

**Temps approximatif :** 80 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de**

**la Grille de compétences :** Information financière (1)  
Fiscalité (1)  
Comptabilité de gestion (1)  
Finance (1)  
Stratégie et gouvernance (1)  
Certification (1)

**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)****OE n° 1 (Comptabilité de caisse et NCECF) (Information financière)**

Les candidats étaient informés que Jump appliquait la comptabilité de caisse et que Matt songeait à adopter les NCECF. On demandait aux candidats d'expliquer la différence entre la comptabilité de caisse et les NCECF, et de décrire, d'un point de vue qualitatif seulement, la nature des modifications que Matt devra apporter à l'état des résultats s'il procède à ce changement. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer une analyse raisonnable de la différence entre la comptabilité de caisse et les NCECF, et expliquer quelques-uns des changements à apporter à l'état des résultats pour le rendre conforme aux NCECF. À l'Annexe I, on fournissait aux candidats un projet d'état des résultats établi selon la comptabilité de caisse, dont ils devaient se servir pour indiquer la nature des modifications à apporter.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont expliqué, d'une manière compréhensible pour le client, la différence entre la comptabilité de caisse et les NCECF, lesquelles exigent l'application de la comptabilité d'exercice. Ils ont aussi formulé une recommandation à Matt précisant s'il devait ou non passer aux NCECF et ont donné les raisons à l'appui. Ils ont recommandé le passage aux NCECF en faisant valoir que les informations seraient plus utiles pour les acheteurs potentiels si Matt décidait de vendre son entreprise. La plupart des candidats ont également fourni un nombre suffisant d'exemples de modifications à apporter à l'état des résultats lorsque la comptabilité d'exercice est utilisée, portant le plus souvent sur les produits et les immobilisations. Ces candidats ont expliqué que les produits tirés des paiements par carte de crédit devaient être comptabilisés en 2019 plutôt qu'en 2020, et que le logiciel et les trampolines acquis au cours de l'exercice devaient être inscrits à l'actif et amortis sur leur durée de vie utile plutôt que d'être passés en charges.

Les candidats forts ont montré qu'ils comprenaient la différence entre la comptabilité de caisse et les NCECF en expliquant clairement la méthode de la comptabilité d'exercice. Ils ont aussi analysé les incidences touchant particulièrement Jump découlant de l'adoption des NCECF, et ils ont expliqué correctement l'effet du passage aux NCECF sur des postes précis de l'état des résultats en se servant la plupart du temps des états financiers de 2019 à titre d'exemple. Les candidats forts ont souvent examiné plus de comptes de l'état des résultats dans leur analyse du passage aux NCECF et intégré davantage de données de l'étude de cas. En plus des comptes habituellement analysés par les candidats moyens, ils ont été nombreux à traiter dans leurs réponses les assurances payées d'avance et les charges salariales à payer pour la période du 28 au 31 décembre.

Les candidats faibles ont souvent tenté d'analyser la différence entre la comptabilité de caisse et les NCECF, mais leur réflexion s'est limitée à établir que les NCECF exigeaient l'application de la comptabilité d'exercice. Certains candidats faibles n'ont pas expliqué les différences fondamentales entre la comptabilité de caisse et les NCECF. Ils ont plutôt opté pour une analyse des incidences générales sur l'état des résultats et formulé pour la plupart des énoncés généraux, par exemple ils ont affirmé que les charges devaient être comptabilisées et n'ont fourni aucune autre explication.

### **OE n° 2 (Salaire, dividendes ou conservation des fonds dans l'entreprise) (Fiscalité)**

On demandait aux candidats de déterminer si Matt devait se verser un dividende au lieu d'un salaire, ou s'il devait plutôt conserver les fonds dans l'entreprise. Pour cette OE, les candidats n'étaient orientés vers aucune annexe particulière. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser quelques-unes des différences entre le paiement d'un dividende ou le versement d'un salaire. Par exemple, ils devaient déterminer si le montant est déductible par l'entreprise ou imposable pour le particulier, la manière dont il est imposé, s'il génère des droits à cotisation à un REER, et son incidence sur le RPC. Ils devaient aussi traiter d'autres déductions pour les particuliers comme les frais de garde d'enfants. Les candidats pouvaient aussi aborder d'autres questions liées à la planification, comme la possibilité de verser une combinaison de salaire et de dividendes, ou expliquer le fonctionnement du concept d'intégration.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont vu les différences entre le salaire et le dividende du point de vue fiscal et la plupart d'entre eux ont généralement analysé le traitement fiscal du salaire pour l'entreprise et pour Matt, la majoration du dividende et le crédit d'impôt correspondant, ainsi que l'incidence du choix entre salaire et dividende sur le RPC et un REER. Certains candidats ont traité des concepts fiscaux avancés comme le fonctionnement de l'intégration et la façon de différer l'impôt en conservant les fonds dans l'entreprise, mais la plupart des candidats ont limité leur analyse aux concepts plus simples de l'imposition du salaire et du dividende.

Les candidats forts ont tenu compte de plusieurs aspects fiscaux liés au versement d'un salaire ou d'un dividende et ont montré une bonne compréhension de ces aspects. Bon nombre de ces candidats ont également traité le concept d'intégration, en expliquant que le système fiscal est conçu de manière telle que lorsqu'on examine l'imposition de la société et du particulier de façon combinée, il n'y a aucune différence entre le versement d'un salaire ou d'un dividende.

De nombreux candidats ont aussi analysé l'incidence de la conservation des fonds dans l'entreprise, étant donné qu'il s'agissait d'une des options proposées par Matt. Très peu de candidats ont proposé la possibilité de verser une combinaison de salaire et de dividendes.

Les candidats faibles n'ont pas cerné un nombre suffisant de différences entre le versement d'un salaire ou le paiement d'un dividende, ou n'ont fait qu'une analyse superficielle, montrant ainsi une mauvaise application des notions fiscales. Les candidats faibles présentaient des lacunes sur le plan des connaissances techniques. Par exemple, ils ont indiqué que Jump pourrait se prévaloir du crédit d'impôt pour dividende, alors qu'en fait ce crédit s'applique au particulier et non à la société. Certains candidats ont proposé de conserver les fonds dans l'entreprise, mais leur analyse était faite du point de vue commercial plutôt que du point de vue fiscal, et ont expliqué qu'il était préférable pour Matt de conserver les fonds dans Jump dans l'éventualité d'une expansion future des activités. Ces candidats n'ont pas indiqué que cela permettrait de différer l'impôt ni expliqué pourquoi ce serait avantageux pour Matt, du point de vue fiscal.

### **OE n° 3 (Analyse des écarts) (Comptabilité de gestion)**

On demandait aux candidats d'expliquer pourquoi le résultat d'exploitation était beaucoup plus bas que le montant budgété. On fournissait à l'Annexe I le projet d'état des résultats selon la comptabilité de caisse pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, ainsi que les montants budgétés pour la même période. Des informations expliquant les raisons des écarts figuraient un peu partout dans l'étude de cas, et les candidats devaient intégrer les différentes données de celle-ci pour traiter cette OE. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir des explications raisonnables pour certains des écarts en appliquant les données de l'étude de cas et en intégrant leur analyse des déficiences du contrôle interne, par exemple en indiquant que le manque de surveillance pouvait être à l'origine des écarts par rapport au budget.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart des candidats se sont basés sur les données de l'étude de cas les plus évidentes pour expliquer les écarts. Par exemple, ils ont indiqué que la météo avait une incidence sur les produits, que le recours aux médias sociaux à des fins publicitaires pouvait réduire la nécessité de faire de la publicité dans les journaux et à la radio, que le nombre accru de blessures avait une incidence sur les frais juridiques, et que le nombre de superviseurs supplémentaires était la cause des charges salariales plus élevées. La plupart des candidats n'ont pas expliqué les déficiences du contrôle ou la moins grande surveillance des activités, explications auxquelles le Jury s'attendait.

Les candidats forts ont formulé des réponses suffisamment étendues en traitant plusieurs écarts et en fournissant des explications raisonnables liées aux données de l'étude de cas. Souvent, ces candidats tenaient compte de l'incidence des déficiences du contrôle interne sur les écarts. Par exemple, ils ont soulevé que la procédure à l'entrée consistant à marquer d'un X la main d'une personne ou la possibilité pour les clients de rester plus longtemps sans payer aurait pu avoir une incidence sur les produits totaux déclarés, ou que les matelas s'usaient plus rapidement que prévu.

Les candidats faibles n'ont pas traité un nombre suffisant d'écarts, n'en traitant souvent qu'un seul. Ces candidats n'ont pas analysé la bonne cause à l'origine de l'écart. Bon nombre d'entre eux ont axé de façon erronée leur analyse sur les ajustements relatifs au passage aux NCECF

pour tenter d'expliquer les écarts. Par exemple, ils ont fait un lien entre l'écart sur les salaires et la non-comptabilisation de l'ajustement de fin d'exercice, et entre l'écart sur les produits et la non-comptabilisation du montant de 20 000 \$ à recevoir des sociétés émettrices de cartes de crédit. Ces candidats n'ont pas vu que le budget avait aussi été établi selon la comptabilité de caisse. D'autres candidats faibles se sont concentrés sur l'identification des écarts plutôt que d'en expliquer la cause, ce qui ajoutait peu de valeur pour Matt.

#### **OE n° 4 (Projection des flux de trésorerie) (Finance)**

On indiquait aux candidats que Matt envisageait une expansion par le franchisage. On leur demandait de déterminer si les activités de franchisage nécessiteraient des fonds additionnels. On leur fournissait, à la première page de l'étude de cas, les détails relatifs au prêt qu'accorderait la banque et, à l'Annexe II, des informations supplémentaires comme le nombre de franchises, l'échéancier et les redevances de franchisage. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer des prévisions de trésorerie sur plusieurs années, qui tenaient compte d'un nombre raisonnable d'encaissements comme l'emprunt bancaire contracté, les redevances, les remboursements des prêts aux franchisés et les encaissements d'intérêts, ainsi qu'un nombre raisonnable de décaissements comme les prêts consentis aux franchisés, les remboursements de l'emprunt bancaire et les paiements d'intérêts.

Cette OE a posé problème aux candidats. La majorité des candidats ont présenté des prévisions de trésorerie sur plusieurs années, mais ils ont eu de la difficulté à intégrer un nombre suffisant d'encaissements et de décaissements pour que leur analyse soit pertinente. Les candidats incluaient pour la plupart l'encaissement de l'emprunt bancaire, le décaissement des prêts consentis aux franchisés, les remboursements de l'emprunt bancaire et les encaissements des redevances. Dans bien des cas, les candidats ont omis des éléments importants dans leurs réponses, comme les encaissements et les décaissements d'intérêts, et l'encaissement lié au remboursement des prêts consentis aux franchisés. La majorité des candidats ont tenté de calculer les encaissements de redevances, mais environ seulement la moitié d'entre eux ont présenté un calcul satisfaisant.

Les candidats forts ont tenu compte d'un nombre suffisant d'éléments dans leur calcul, et ont fait moins d'erreurs dans le calcul de chaque élément. Ils ont notamment calculé de façon exacte les droits de redevances, et ils ont bien fait le calcul des intérêts reçus et payés en tenant compte du solde décroissant des prêts ou de l'emprunt. Ces candidats ont également montré qu'ils comprenaient bien ce qui était demandé, car ils ont tiré une conclusion quant à la suffisance des fonds du point de vue des flux de trésorerie.

Les candidats faibles ont présenté des prévisions de trésorerie incomplètes qui ne tenaient pas compte de tous les encaissements et décaissements. Ils n'ont souvent inclus que l'encaissement lié à l'emprunt bancaire de 1,2 million \$ et les décaissements liés aux prêts consentis aux franchisés de 1,4 million \$, et ont indiqué que la différence de 200 000 \$ constituait le montant des fonds additionnels requis. Ces candidats ont omis les redevances, les remboursements de prêts ou de l'emprunt et les intérêts. Les candidats faibles ont souvent commis plusieurs erreurs de calcul des redevances, ou ils ont tout simplement omis les redevances dans leur calcul. D'autres candidats faibles ont eu recours au mauvais outil financier pour effectuer leur analyse et

n'ont donc pas formulé une conclusion en lien avec le travail à faire. Par exemple, certains de ces candidats ont calculé la valeur actualisée nette pour déterminer la rentabilité du projet. Ce type d'analyse ne répondait pas à la demande du client, car il ne pouvait pas indiquer si les activités de franchisage nécessitaient des fonds additionnels.

### **OE n° 5 (Risques liés au contrat de franchise) (Stratégie et gouvernance)**

On demandait aux candidats d'expliquer les risques liés au projet de contrat de franchise et de suggérer des modifications. Ce projet de contrat de franchise figurait à l'Annexe III. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certains des risques liés au contrat de franchise et recommander des modifications appropriées.

En général, les candidats ont bien réussi à cette OE. Ils ont traité la plupart des risques, les plus courants étant la responsabilité, le marketing et la notoriété de la marque, ainsi que les contraintes concernant l'expansion. La majorité des candidats ont analysé de façon exhaustive les risques relevés et ont tenu compte des répercussions de ces risques sur Jump. Ils ont aussi examiné les modifications que Jump pourrait proposer au contrat. Les candidats ont habituellement analysé les risques selon une approche faiblesse, incidence et recommandation, ce qui s'est avéré efficace. Les recommandations liées à chaque risque étaient généralement pratiques et permettaient d'atténuer le risque, comme le transfert au franchisé du paiement des frais juridiques et des coûts de marketing, la réduction du nombre de kilomètres du rayon pour l'expansion, et la possibilité de donner son avis sur le choix de l'endroit et la vente potentielle de la franchise.

Les candidats forts ont analysé plusieurs risques, souvent par rapport à de nombreux aspects, ont expliqué les répercussions ou les incidences du risque sur Jump, et ont proposé des modifications à apporter au projet de contrat. Ils ont habituellement traité plus d'aspects préoccupants, comme la responsabilité, la notoriété de la marque et le marketing, les contraintes concernant l'expansion et le degré élevé d'autonomie du franchisé.

Les candidats faibles ont souvent proposé des modifications au projet de contrat sans expliquer au préalable les répercussions du risque relevé. Certains candidats faibles ont identifié le risque et expliqué ses incidences, mais plutôt que de formuler des recommandations précises pour chaque risque, ils ont recommandé tout simplement de ne pas conclure le contrat.

### **OE n° 6 (Déficiences du contrôle) (Certification)**

On demandait aux candidats d'examiner les déficiences du contrôle relevées au cours de la visite d'un centre et de recommander des améliorations. Cette demande ne figurait pas avec les autres à la première page de l'étude de cas, mais se trouvait plutôt dans les notes de l'Annexe I. L'Annexe IV contenait des notes prises par CPA au cours de sa visite du centre. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient identifier certaines des déficiences du contrôle, expliquer leurs incidences et formuler des recommandations.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. Ils ont montré l'étendue de leurs compétences en identifiant un nombre suffisant de déficiences du contrôle, en tenant compte de l'incidence de ces déficiences sur Jump et en proposant des améliorations que Jump pourrait mettre en œuvre. Les candidats ont en général relevé plusieurs déficiences du contrôle et ont

souvent adopté une approche faiblesse, incidence et recommandation, ce qui s'est avéré efficace. Les candidats ont eu plus de facilité à traiter les questions relatives au rangement de la clé du tiroir-caisse, à l'absence d'approbation des remboursements, et à l'absence de preuve de paiement à l'entrée et pendant la durée d'une séance.

Les candidats forts ont traité plusieurs déficiences du contrôle, expliqué les répercussions ou l'incidence de celles-ci sur Jump et formulé une recommandation visant à y remédier. Leurs réponses comportaient des analyses plus complètes dans lesquelles les recommandations portaient sur les déficiences relevées.

Les candidats faibles ont souvent formulé une recommandation sans expliquer au préalable l'incidence de la déficience relevée. Certains candidats ont proposé des contrôles qui ne remédiaient pas complètement à la déficience, comme de demander aux employés de garder la clé dans leur poche plutôt que de la laisser à côté du tiroir-caisse. Un tel contrôle peut atténuer le risque partiellement, mais il ne permet pas de le contrer entièrement. D'autres candidats ont suggéré d'instaurer une séparation des tâches pour les dépôts hebdomadaires, et n'ont pas compris que Matt ne se volerait pas à lui-même. Certains candidats ont formulé des recommandations irréalistes, comme demander aux clients d'arrêter de sauter et de libérer les trampolines toutes les heures, pour qu'ils puissent être dénombrés et que Jump puisse s'assurer qu'ils avaient payé pour la bonne durée de séance.



**Épreuve / étude de cas :** Jour 3, étude de cas n° 2 (Festival)

**Temps approximatif :** 90 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de**

**la Grille de compétences :** Comptabilité de gestion (2)  
Finance (1)  
Certification (1)  
Stratégie et gouvernance (1)  
Information financière (1)  
Fiscalité (1)

**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**

**OE n° 1 (Répartition des coûts recouvrables – Analyse quantitative) (Comptabilité de gestion)**

On demandait aux candidats de recommander des façons d'améliorer la répartition des coûts recouvrables sans réduction du total des redevances perçues par Festival inc. (FI), et d'expliquer comment se seraient répercutées ses recommandations sur deux des exploitants de 2019. Les candidats disposaient d'informations sur la structure de redevances actuelle de l'entreprise, qui comportait deux composantes : l'une fondée sur les coûts recouvrables et l'autre, sur le pourcentage des ventes brutes des exploitants. L'Annexe I présentait des précisions sur la structure de redevances et sur les facteurs influant sur chacune des activités, ainsi que des informations sur deux exploitants. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient recommander d'utiliser la comptabilité par activités pour mieux répartir les coûts recouvrables entre les exploitants. Ils devaient expliquer pourquoi cette méthode de répartition serait plus appropriée et calculer son incidence sur les deux exploitants de 2019.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart ont utilisé les inducteurs de coûts figurant à la note 1 de l'Annexe I pour calculer les taux à appliquer selon la comptabilité par activités, ont tenté de calculer les quatre taux et ont commis très peu d'erreurs dans leurs calculs. Certains candidats ont également fait une analyse qualitative, expliquant la raison pour laquelle la comptabilité par activités était plus appropriée pour la répartition des coûts des ressources que la méthode actuelle consistant à facturer 25 000 \$ à chaque exploitant. D'autres se sont demandé si les redevances à payer selon la méthode recommandée seraient plus équitables que le montant fixe de 25 000 \$, compte tenu de l'utilisation des ressources par chaque exploitant. De nombreux candidats n'ont pas vu que SmooTi n'avait été sur place que durant 14 jours et non durant les 31 jours du festival, et n'ont donc pas tenu compte de cette donnée dans leur calcul des frais de nettoyage et d'entretien pour cet exploitant.

Les candidats forts ont fait un calcul exact des quatre taux et les ont appliqués aux exploitants de 2019 donnés en exemple. Ils ont vu que SmooTi avait participé 14 jours seulement au festival, comparativement à 31 jours pour Pizza JoJo, ce dont ils ont correctement tenu compte dans leur calcul des frais de nettoyage et d'entretien. Ils ont

aussi examiné de façon approfondie le caractère équitable de la méthode de répartition recommandée par rapport à la méthode actuelle.

Les candidats faibles n'ont fait aucun calcul ou ont présenté un calcul incomplet, selon la comptabilité par activités, qui ne tenait pas compte de tous les inducteurs de coûts. Ils n'ont pas su montrer qu'ils comprenaient la méthode actuelle ou la manière de l'améliorer par une répartition des coûts fondée sur l'utilisation des ressources par l'exploitant, et n'ont donc pas fourni à FI des informations utiles.

### **OE n° 2 (Redevances fondées sur un pourcentage des ventes brutes) (Comptabilité de gestion)**

On demandait aux candidats de déterminer si une structure de redevances fondée entièrement sur un pourcentage des ventes brutes d'un exploitant serait appropriée pour FI, et de calculer le pourcentage que FI aurait dû exiger en 2019 pour générer les mêmes produits qu'avec la structure actuelle de redevances. L'Annexe I contenait des informations sur les produits, notamment leur ventilation en produits découlant des droits d'entrée, des redevances liées aux coûts recouvrables et de celles liées au pourcentage des ventes brutes. Les candidats devaient aussi trouver le total des produits bruts des exploitants, indiqué à la note 2. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le pourcentage exact à facturer sur les ventes brutes des exploitants en divisant le total des produits à remplacer par le total des produits bruts de l'ensemble des exploitants. Les candidats devaient aussi déterminer si ce changement de structure de redevances serait approprié ou non pour FI et présenter leurs arguments.

Cette OE a posé problème aux candidats. La majorité de candidats ont tenté de calculer le pourcentage des ventes brutes à facturer aux exploitants afin de générer les mêmes produits, mais il semble que certains d'entre eux n'aient pas su exactement quelles composantes des produits inclure dans leur calcul. Certains ont, à tort, inclus les droits d'entrée dans les produits à remplacer. En outre, beaucoup ont eu du mal à expliquer si cette structure de redevances était appropriée pour FI. Ils ont souvent repris les mêmes arguments que ceux soulevés à l'OE n° 1, plutôt que d'axer leur analyse sur l'élimination de la composante de la structure de redevances liée à la répartition des coûts recouvrables, qui permettait à FI de recouvrer les coûts. De plus les candidats ne semblent pas toujours avoir bien compris leur rôle et à qui leurs conseils étaient destinés. En effet, ils ont souvent examiné le changement proposé du point de vue des exploitants, en oubliant de l'analyser du point de vue de FI. Par exemple, ils ont parfois mentionné que la nouvelle méthode de répartition serait injuste pour les exploitants qui utilisent peu de ressources mais génèrent des produits considérables, sans relever le fait qu'une structure de redevances entièrement variable ferait peser tout le risque sur FI.

Les candidats forts ont calculé correctement le pourcentage des ventes brutes à facturer aux exploitants, et ils ont de plus calculé les redevances qui seraient exigées des exploitants donnés en exemple selon la nouvelle structure de redevances. Puis, ils ont souvent comparé les résultats obtenus aux redevances calculées selon la comptabilité par activités. Ils ont fait une analyse équilibrée qui tenait compte du point de vue des exploitants et de celui de FI, expliquant à la fois la réaction des exploitants aux redevances majorées et l'incidence sur FI de n'exiger qu'une redevance variable.

Les candidats faibles ont présenté un calcul qui était difficile à suivre. Au lieu de se servir du total des ventes brutes de l'ensemble des exploitants, bon nombre d'entre eux ont fondé leurs calculs sur les ventes brutes des exploitants donnés en exemple uniquement. Les candidats faibles n'ont pas su présenter une analyse qualitative éclairante de la structure de redevances allant au-delà de l'affirmation selon laquelle elle serait inéquitable pour les exploitants.

### **OE n° 3 (Gestion des flux de trésorerie) (Finance)**

On indiquait aux candidats que Juan avait consenti un prêt à FI pour qu'elle puisse régler les factures payables avant d'avoir perçu la majeure partie de ses produits auprès des exploitants. On leur indiquait aussi qu'un ami avait suggéré à Juan d'obtenir une ligne de crédit personnelle garantie par la valeur nette de sa maison. Juan souhaitait avoir des conseils pour mieux gérer les flux de trésorerie. L'étude de cas donnait des indications sur le moment où les fonds ont été reçus et le moment où les factures étaient exigibles. Dans l'Annexe I, il était mentionné que les « deux composantes de la structure de redevances ont été facturées aux exploitants en août », et, dans le travail à faire, on pouvait lire ce qui suit : « pour qu'elle [FI] puisse régler les factures payables avant d'avoir perçu la majeure partie de ses produits auprès des exploitants ». Pour montrer leur compétence, les candidats devaient recommander des moyens valables qui permettraient à FI de disposer de fonds avant la tenue du festival et ainsi de faire mieux concorder le moment de la perception des fonds avec celui du règlement des factures.

Cette OE a posé problème aux candidats. Les candidats devaient faire preuve de créativité afin de trouver des solutions au problème de flux de trésorerie. La plupart d'entre eux ont suggéré certaines solutions, mais elles étaient souvent trop générales, incomplètes ou elles ne permettaient pas une meilleure concordance entre le moment des décaissements et celui des encaissements. Le travail à faire portait sur deux éléments : l'incapacité de FI de régler ses factures à temps et la suggestion de l'obtention d'une ligne de crédit personnelle. Dans leur analyse, la plupart des candidats ont mis l'accent sur l'idée d'obtenir une ligne de crédit personnelle et n'ont pas tenté de modifier l'échéancier des entrées et des sorties de fonds. Par exemple, bon nombre de candidats ont évoqué le risque élevé lié à l'obtention d'une ligne de crédit personnelle garantie par la valeur nette de la maison de Juan et ont recommandé une autre solution de financement, comme un prêt commercial ou une ligne de crédit commerciale, mais n'ont pas proposé des façons de retarder le paiement des factures ou de percevoir les redevances plus tôt.

Les candidats forts ont vu que les redevances devaient être perçues avant la tenue du festival et ont proposé des solutions pertinentes, comme l'exigence pour les exploitants de verser un acompte. Ils ont souvent intégré à leur analyse la mise en place du système SwiftPay, mentionnant que cette nouvelle technologie améliorerait la situation des flux de trésorerie grâce aux dépôts directs hebdomadaires dans le compte bancaire, autrement dit, grâce à l'encaissement plus rapide des redevances des exploitants.

Les candidats faibles n'ont souvent examiné que le risque lié à la ligne de crédit personnelle et ont proposé l'obtention d'une ligne de crédit commerciale à la place. Ils n'ont pas réalisé que l'obtention d'une ligne de crédit commerciale, ou d'un prêt commercial, n'était qu'une solution à court terme, qui ne permettait pas de régler le problème de concordance entre le moment des décaissements et celui des encaissements découlant du fait que le festival n'a lieu qu'une fois par année. Certains

candidats faibles ont vu le problème, mais n'ont rien proposé pour le régler. Ils ont recommandé des solutions génériques pour accélérer la perception des redevances des exploitants (offrir une remise aux exploitants qui versent leurs redevances rapidement après le festival, par exemple) ou pour retarder le règlement des factures (demander aux fournisseurs de prolonger la période de paiement). Comme FI devrait quand même régler ses factures avant de pouvoir percevoir les redevances des exploitants, ces solutions, même si elles réduisaient l'intervalle entre les sorties et les entrées de fonds, ne suffiraient pas en soi pour combler entièrement l'écart.

#### **OE n° 4 (Mission de compilation ou d'examen, et indépendance) (Certification)**

On demandait aux candidats d'expliquer la différence entre une mission de compilation et une mission d'examen, de recommander l'une des deux missions et de déterminer si CPA pouvait réaliser les travaux. L'énoncé « [d]es exploitants souhaitent aussi voir les états financiers de FI » donnait aux candidats des informations sur les utilisateurs. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer la différence entre une mission de compilation et une mission d'examen, recommander l'une des deux missions et examiner la question de l'indépendance pour déterminer si CPA pouvait réaliser les travaux.

Les candidats ont bien su expliquer la différence entre une mission de compilation et une mission d'examen, ce qui leur était clairement demandé. Ils ont traité d'un éventail de différences dont le niveau d'assurance et la nature des travaux en cause, de même que les honoraires propres à chaque type de mission, et ils se sont appuyés sur les données de l'étude de cas pour formuler une recommandation fondée sur les besoins des utilisateurs. Toutefois, la plupart des candidats n'ont pas vu le problème d'indépendance posé par la réalisation des travaux par CPA, qui devait aussi conseiller FI sur d'autres questions. Un nombre plus élevé de candidats que prévu n'ont aucunement traité du problème d'indépendance. Qui plus est, un nombre étonnamment élevé de candidats ont jugé qu'il était acceptable que CPA réalise les travaux.

Les candidats forts ont expliqué de façon détaillée la différence entre une mission de compilation et une mission d'examen, traitant habituellement de nombreux concepts, comme le niveau d'assurance, la nature des travaux, les honoraires et les utilisateurs. Ils ont également mentionné le problème d'indépendance et expliqué pourquoi le rôle de conseiller de CPA posait problème (autocontrôle, conflit d'intérêts), et ils ont donné un exemple de tâche problématique (souvent, les conseils sur le traitement comptable de SwiftPay). Certains candidats forts se sont aussi penchés sur la façon dont les règles en matière d'indépendance diffèrent selon qu'il s'agit d'une mission de compilation ou d'une mission d'examen.

Les candidats faibles n'ont traité que de quelques différences entre une mission de compilation et une mission d'examen, sans grande profondeur. Ils se sont habituellement limités à dresser une liste des différences sans les expliquer et, souvent, ont formulé une recommandation qui n'était pas fondée sur les besoins des utilisateurs. Les différences énumérées portaient la plupart du temps sur le niveau d'assurance, la nature des travaux et, parfois, les honoraires.

#### **OE n° 5 (Gestion des risques d'entreprise) (Stratégie et gouvernance)**

On demandait aux candidats de relever les risques d'entreprise et de suggérer une approche pour gérer chacun d'entre eux. Les informations permettant aux candidats de

de relever les risques et d'étayer leur analyse étaient disséminées dans l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever certains des risques d'entreprise, expliquer en quoi ils touchaient FI et proposer une approche pour gérer chacun des risques relevés, afin de les atténuer.

Cette OE a posé problème aux candidats. Même si le travail à faire était clairement indiqué, les candidats devaient rassembler les informations disséminées dans l'étude de cas pour relever les risques d'entreprise, car aucune annexe ne portait expressément sur le sujet. Ils devaient également faire preuve de créativité pour imaginer la nature des risques susceptibles de se poser dans le cadre d'un festival d'été. Les risques mentionnés le plus souvent avaient trait aux conditions météorologiques, à l'attrait pour les exploitants, et à la sécurité alimentaire et physique, pour lesquels des indices étaient donnés dans l'étude de cas. En général, même les candidats qui ont pu relever des risques ont eu du mal à proposer des solutions pratiques pour les atténuer.

Les candidats forts ont relevé plusieurs risques d'entreprise importants. Ils ont expliqué en quoi ces risques touchaient FI et ont proposé une approche valable pour les atténuer. Nombre d'entre eux ont intégré les risques évoqués dans d'autres parties de l'étude de cas, comme le risque lié au problème de flux de trésorerie, le risque de défaillance de la nouvelle technologie (SwiftPay), ou le risque de sous-déclaration des ventes par les exploitants. Souvent, leurs recommandations intégraient également des suggestions faites dans d'autres parties de leur réponse, comme une répartition révisée des coûts recouvrables, qui permettrait de conserver les exploitants, ou la mise en place de la technologie SwiftPay, qui contribuerait à résoudre les problèmes de flux de trésorerie.

Les candidats faibles n'ont, dans la plupart des cas, pas traité plus d'un risque et, par conséquent, leur réponse manquait d'étendue. En général, ils ont eu de la difficulté à trouver des risques d'entreprise pertinents; ils ont plutôt mis l'accent sur des risques de moindre importance, relevant par exemple l'absence d'un comptable et proposant d'en engager un. Par ailleurs, certains ont mis l'accent sur les risques financiers, proposant par exemple des contrôles sur le logiciel SwiftPay. Bien que les risques financiers relevés aient été considérés comme valables, ces candidats n'ont pas examiné les autres risques d'entreprise et n'ont donc pas traité d'un nombre suffisant de risques pertinents dans le contexte.

### **OE n° 6 (Traitement comptable de SwiftPay) (Information financière)**

On demandait aux candidats de donner à Juan des conseils sur le traitement comptable des coûts engagés relativement à SwiftPay. L'Annexe II donnait des précisions sur les différentes composantes de SwiftPay, y compris les décaissements effectués : 65 000 \$ pour l'acquisition des 45 tablettes, 75 000 \$ pour la licence d'utilisation du logiciel et 5 000 \$ pour les tests et l'adaptation du logiciel. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse raisonnable du traitement comptable des différentes composantes, étayée au moyen des indications du *Manuel* et des données de l'étude de cas. Les candidats devaient voir qu'il fallait appliquer les indications séparément aux trois composantes de SwiftPay, et utiliser les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse de chaque composante.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. Ils ont pour la plupart fait une analyse du coût de la licence, du coût des tablettes ou du coût des tests, en appliquant les critères énoncés dans les indications pertinentes du *Manuel*, et ils ont

utilisé les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse. La majorité des candidats ont relevé les différentes composantes de SwiftPay, mais bon nombre n'en ont analysé qu'une seule de façon suffisamment approfondie, le plus souvent la licence. On ne s'attendait pas à ce que les candidats citent les indications du *Manuel*, mais ceux qui l'ont fait ont généralement présenté une analyse plus étoffée, tenant compte de chacun des critères.

Les candidats forts ont relevé que les trois composantes de SwiftPay, à savoir les tablettes, la licence et les tests, étaient de nature différente et qu'il fallait donc appliquer des chapitres différents du *Manuel* pour leur analyse, et ils ont fait la distinction entre les actifs incorporels et les immobilisations corporelles. Ils ont présenté une analyse détaillée des composantes, y compris le coût des tests, en s'appuyant sur les données de l'étude de cas et ont expliqué comment devraient être amortis les différents actifs dans l'avenir.

Les candidats faibles ont souvent tiré une conclusion sur le traitement comptable de SwiftPay sans tenir compte des critères appropriés du *Manuel*, ou sans utiliser les données de l'étude de cas dans leur analyse. La plupart n'ont pas vu que SwiftPay comportait des composantes distinctes qui devaient faire l'objet de traitements comptables différents. Souvent, ils ont traité toutes les composantes de SwiftPay comme une seule catégorie d'actif, habituellement comme une immobilisation corporelle. En conséquence, ils n'ont pas relevé les différents traitements comptables requis.

#### **OE n° 7 (Impôt sur le revenu des sociétés à payer) (Fiscalité)**

On demandait aux candidats de réviser l'estimation de l'impôt sur le revenu des sociétés à payer préparée par Juan. Cette estimation était présentée à l'Annexe III. Les notes figurant dans l'Annexe donnaient des précisions sur certaines dépenses et indiquaient la source du taux d'imposition appliqué par Juan dans son calcul. Les informations nécessaires au calcul de la déduction pour amortissement (DPA) du mobilier et des agencements se trouvaient dans les notes de l'Annexe III, et celles relatives aux composantes de SwiftPay étaient contenues dans l'Annexe II. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer un calcul raisonnable de l'impôt sur le revenu des sociétés à payer, en tenant compte de certains des ajustements à apporter au bénéfice net, comme la DPA, l'amortissement, les frais de repas, les amendes et les stocks, et donner des explications à l'appui des ajustements faits. Ils devaient également voir que le taux appliqué dans l'estimation n'était pas raisonnable, et déterminer un taux plus approprié à appliquer.

En général, les candidats ont indiqué un nombre suffisant d'ajustements à apporter au calcul fait par Juan; ils ont toutefois eu de la difficulté à déterminer le traitement fiscal applicable aux ajustements les plus complexes. La plupart des candidats ont vu que le taux utilisé n'était pas approprié pour cette société, mais près de la moitié d'entre eux n'ont pas indiqué le taux qui aurait dû être utilisé. Les ajustements les plus fréquents concernaient les frais de repas et de représentation, les frais engagés pour le pique-nique, l'amortissement et la DPA du mobilier. Cependant, de nombreux candidats ont fait des erreurs dans un ou plusieurs aspects de leur calcul (ils ont par exemple déduit les amendes) ou n'ont pas choisi la bonne catégorie fiscale et le bon taux de DPA pour certains actifs. De nombreux candidats ont omis de rajouter les coûts relatifs à SwiftPay, même s'il était précisé dans les notes de l'annexe contenant des renseignements fiscaux que ces coûts avaient été passés en charges.

Les candidats forts ont tenu compte de la plupart des ajustements et ont donné des explications correctes sur le plan technique pour ceux-ci. Ils ont également fait preuve de bonnes connaissances techniques dans le calcul de la DPA, en choisissant les bonnes catégories de DPA et les bons taux pour les trois groupes d'actifs, et en voyant que la règle de l'incitatif à l'investissement accéléré s'appliquait pour l'année 2019. Ils ont en outre vu que le taux de 38 % indiqué dans l'étude de cas était trop élevé et ont proposé un taux d'imposition plus faible. Ils ont expliqué les raisons pour lesquelles la société était admissible à un taux inférieur et ont étayé leur choix de taux d'imposition par une analyse.

Les réponses des candidats faibles ne comportaient qu'un nombre réduit d'ajustements, souvent présentés sans explications à l'appui. Habituellement, les candidats faibles n'ont abordé que les ajustements faciles, comme les repas et la réintégration de l'amortissement. Lorsqu'ils ont examiné les concepts plus complexes, ils ont souvent commis des erreurs importantes, ce qui traduisait un manque de connaissances techniques, particulièrement pour le calcul de la DPA. Enfin, certains candidats faibles ont arrêté leur calcul au revenu imposable et n'ont pas calculé les impôts à payer, ou ont utilisé une tranche d'impôt sur le revenu des particuliers pour calculer les impôts à payer.

**Épreuve / étude de cas :** Jour 3, étude de cas n° 3 (DD)

**Temps approximatif :** 70 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de**

**la Grille de compétences :** Finance (1)  
Comptabilité de gestion (1)  
Stratégie et gouvernance (1)  
Fiscalité (1)  
Certification (1)

**Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE)**

**OE n° 1 (Analyse des ratios) (Finance)**

Des ratios de référence étaient fournis aux candidats, et ces derniers devaient analyser la performance de DD par rapport à ces ratios. Quatre ratios de référence du secteur étaient fournis à l'Annexe II (ratio du fonds de roulement, rotation des stocks, ratio de la marge brute et ratio d'endettement). Les états financiers internes de 2019 se trouvaient à l'Annexe I. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient réaliser une comparaison raisonnable des ratios de DD par rapport aux ratios de référence du secteur, interpréter les résultats et expliquer ce qu'ils signifiaient pour DD.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont correctement calculé les ratios de DD à partir des informations de 2019 qui leur étaient fournies et les ont comparés avec les ratios de référence du secteur. Les candidats ont généralement expliqué comment calculer chaque ratio et comment DD se comparait par rapport aux ratios de référence et pourquoi. Le ratio qui a donné le plus de mal aux candidats est la rotation des stocks. Certains candidats ont eu de la difficulté à interpréter ce ratio, indiquant à tort que puisque ce ratio était plus élevé que le ratio de référence, DD avait besoin de plus de temps pour vendre ses stocks. De plus, bon nombre de candidats ont calculé le délai de rotation des stocks en jours et ont comparé le résultat au ratio de référence du secteur fourni à l'Annexe II, sans se rendre compte que ce dernier indiquait le nombre de « fois par année » où les stocks se renouvellent. Les candidats ont également eu de la difficulté à interpréter le ratio d'endettement de DD, expliquant erronément que ce ratio indiquait que DD était moins endettée que ses concurrents, sans comprendre qu'il permettait d'évaluer le pourcentage de l'actif qui était financé par emprunts. Certains candidats n'ont pas rattaché leur interprétation des ratios à la situation de DD. Par exemple, beaucoup de candidats ont simplement indiqué si DD se comparait ou non au secteur, sans autres explications (comme le coût élevé des ingrédients locaux, susceptible d'influer sur la marge brute, ou le fait que DD n'utilise que des ingrédients frais, ce qui pouvait avoir une incidence sur la rotation des stocks).

Les candidats forts ont calculé correctement la plupart, voire la totalité, des ratios. Ils ont également expliqué ce que signifiait chaque ratio ou ce qu'il était censé calculer. Ils se sont aussi fondés sur des données de l'étude de cas pour expliquer comment DD se comparait au secteur,



expliquant par exemple que le ratio d'endettement bas était attribuable à la nature éphémère du kiosque de DD, ce qui démontrait une bonne compréhension des données de l'étude de cas.

Les candidats faibles ont commis des erreurs dans leurs calculs de certains ratios et ont souvent mal interprété les résultats, expliquant par exemple qu'un ratio de rotation des stocks élevé était indicateur d'une mauvaise performance. Ces candidats ont formulé des commentaires génériques sur les ratios calculés : ils ont indiqué si DD performait mieux ou moins bien que le secteur, sans relever des facteurs propres à DD pour aider Danielle à évaluer la situation. Par conséquent, ces candidats n'ont pas été en mesure d'interpréter les ratios d'une façon qui serait utile pour Danielle.

### **OE n° 2 (Options envisagées pour l'expansion – Analyse quantitative) (Comptabilité de gestion)**

Les candidats devaient préparer une analyse quantitative des deux options envisagées pour l'expansion : un nouvel établissement permanent ou un comptoir dans un magasin de Gogo Foods. Les informations financières sur l'établissement permanent étaient fournies à l'Annexe III et celles sur l'offre de Gogo se trouvaient à l'Annexe IV. En plus des informations présentées dans ces annexes, les candidats devaient se fonder sur les informations financières les plus récentes de DD fournies à l'Annexe I pour préparer leur analyse et comparer les deux options.

Cette OE a posé problème aux candidats. Bien que la plupart d'entre eux aient tenté d'effectuer un calcul pour les deux options, bon nombre n'ont pas utilisé une approche cohérente : ils ont calculé le bénéfice différentiel que générerait l'établissement permanent et l'ont comparé avec le bénéfice net que l'entreprise enregistrerait si elle optait pour l'offre de Gogo. Ces candidats n'ont pas compris qu'ils devaient analyser les deux options sur une base comparable. Les candidats ont aussi omis d'inclure dans leur calcul des éléments qui n'étaient pas expressément fournis à l'Annexe III et à l'Annexe IV. Par exemple, de nombreux candidats ont tenu compte du coût des ventes dans leur calcul de l'offre de Gogo, puisque le ratio de la marge brute était fourni à l'Annexe IV, mais l'ont omis dans le calcul relatif à l'établissement permanent, puisque cette information ne se trouvait pas à l'Annexe III.

Les candidats forts ont bien compris comment traiter la situation. Ils ont calculé soit le bénéfice différentiel, soit le bénéfice net total, pour chaque option. Dans l'un ou l'autre des cas, ils ont abordé leur calcul de manière cohérente et, par conséquent, ont présenté à Danielle une analyse utile pour lui permettre de comparer les deux options. De plus, ils ont inclus suffisamment d'éléments dans leur calcul pour que le résultat soit utile pour Danielle.

Les candidats faibles n'ont pas compris comment aborder ce calcul. Bon nombre d'entre eux ont effectué une analyse différentielle pour l'établissement permanent et ont comparé à tort leur résultat au bénéfice net que l'entreprise enregistrerait si elle optait pour l'offre de Gogo, sans apporter d'ajustement pour les revenus perdus ou les économies différentielles. Les calculs d'autres candidats englobaient des éléments de l'analyse différentielle et des éléments du bénéfice net pour l'analyse d'une même option, ce qui a fait en sorte que leur calcul manquait de cohérence. Certains candidats ont uniquement utilisé les informations des annexes sans tenir

compte des activités actuelles de Danielle, ce qui ne donnait pas lieu à une analyse complète des options présentées.

**OE n° 3 (Options envisagées pour l'expansion – Analyse qualitative)  
(Stratégie et gouvernance)**

Les candidats devaient analyser comment chacune des options envisagées pour l'expansion analysées à l'OE n° 2 cadrerait avec les objectifs et l'orientation générale de DD. La mise en contexte fournie à la première page de l'étude de cas était pertinente pour l'analyse, puisqu'on y précisait notamment que le principal objectif de Danielle était, d'une part, de faire croître la clientèle de DD et, d'autre part, de continuer de vendre des beignes de grande qualité, confectionnés localement, végétaliens et sans gluten et d'offrir aux clients une expérience unique. Il était aussi mentionné que Danielle souhaitait offrir ses services plus souvent pour de grandes réceptions. Les données portant sur chacune des options étaient fournies à l'Annexe III (établissement permanent) et à l'Annexe IV (offre de Gogo). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser si les facteurs stratégiques de décision relatifs à chaque option cadreraient avec les objectifs et l'orientation de DD, et formuler une recommandation.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. Bon nombre de candidats ont su tirer les informations sur les objectifs et l'orientation générale de DD de la première page de l'étude de cas et les utiliser, avec les autres informations fournies, pour analyser les deux options. La plupart ont constaté que l'établissement permanent permettrait à Danielle de continuer de mener ses activités dans le respect des objectifs et de l'orientation générale de DD, mais que ce ne serait pas le cas pour le comptoir de Gogo. Dans la majorité des cas, les candidats ont analysé la concordance de chaque option avec l'objectif de Danielle de faire croître sa clientèle et la concordance de l'offre de Gogo avec l'objectif de DD d'offrir des beignes végétaliens et sans gluten confectionnés avec des ingrédients de grande qualité. Les candidats ont eu plus de facilité à expliquer pourquoi l'offre de Gogo ne cadrerait pas avec les objectifs et l'orientation de DD qu'à indiquer pourquoi l'établissement permanent y correspondait davantage.

Les candidats forts ont analysé les deux options, ont étayé leur analyse avec diverses données de l'étude de cas et ont expliqué si ces données concordaient avec les objectifs et l'orientation de DD. Par exemple, non seulement ils ont traité de l'objectif de Danielle de faire croître sa clientèle, mais ils ont également évalué si chaque option concordait avec ses objectifs, comme celui d'offrir des beignes de grande qualité, végétaliens et sans gluten ou d'offrir une expérience unique à ses clients. Les candidats forts ont formulé une recommandation qui cadrerait avec leur analyse.

Dans bien des cas, les candidats faibles ont tenté de faire le lien entre les informations fournies dans les annexes sur les deux options et des facteurs quantitatifs, comme la croissance des produits ou l'augmentation des coûts. Dans ces analyses, ils ont répété les éléments qu'ils avaient déjà traités dans l'analyse quantitative de l'OE n° 2. Par exemple, des candidats ont mentionné que, si le niveau cible des ventes est atteint, Gogo pourrait installer un comptoir dans chacun de ses magasins au Canada, ce qui ferait augmenter les ventes. Bien que ce ne soit pas inexact, il aurait été préférable de focaliser la réponse sur le fait que cette option permettrait à Danielle d'atteindre son objectif de faire croître sa clientèle. D'autres se sont contentés de répéter les

données de l'étude de cas et ont indiqué s'ils cadraient avec les objectifs de DD, sans expliquer précisément à quel objectif ils faisaient référence ou pourquoi l'objectif serait atteint ou non.

#### **OE n° 4 (Impôt des particuliers à payer) (Fiscalité)**

Les candidats devaient calculer l'impôt fédéral à payer de Danielle pour 2019. Les informations sur la situation fiscale de Danielle étaient fournies à l'Annexe V. Les candidats devaient également aller chercher le salaire de Danielle à la note 4 de l'Annexe I. Enfin, le tableau de référence à la fin du cahier d'examen contenait une table des taux d'impôt fédéral que les candidats devaient utiliser pour calculer l'impôt à payer de Danielle. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer l'impôt à payer de Danielle en tenant compte des divers éléments de l'Annexe qui devaient être ajoutés et déduits et des crédits d'impôt qui s'appliquaient à sa situation, et en utilisant un taux raisonnable.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart d'entre eux ont calculé l'impôt fédéral à payer en incorporant un nombre suffisant d'ajustements, traitant le plus souvent de la majoration du dividende, des frais d'intérêt et des honoraires du courtier en valeurs mobilières, et du fait que les crédits personnels se calculent avec un taux de 15 %. Près de la moitié des candidats ont constaté que l'impôt retenu devait être soustrait de l'impôt à payer. Toutefois, bien que la plupart des candidats aient indiqué qu'il était nécessaire d'ajuster certains des éléments présentés dans l'étude de cas, une partie d'entre eux n'ont pas adéquatement traité certains concepts fiscaux. Par exemple, la plupart des candidats ont noté que les cotisations au REER pour la période de mars à décembre 2019 étaient déductibles en 2019, mais beaucoup d'entre eux n'ont pas indiqué que les cotisations des deux premiers mois de 2020 étaient également déductibles en 2019. Bon nombre de candidats ont aussi commencé par le revenu d'entreprise de Danielle, oubliant que DD est une entreprise à capital fermé, comme l'indiquait la première page de l'étude de cas; par conséquent, le revenu d'entreprise ne devait pas être inclus dans le calcul de l'impôt personnel de Danielle. Les candidats ont aussi eu du mal à appliquer correctement les taux d'impôt marginaux : nombre d'entre eux ont indiqué qu'il n'y avait aucun impôt à calculer pour la première tranche d'imposition ou ont appliqué un taux unique au montant total de revenu imposable.

Les candidats forts ont montré leur compréhension du traitement de certains concepts de l'impôt des particuliers, notamment la majoration du dividende, la déduction des honoraires du courtier du revenu de placement et la déduction des frais de garderie du revenu du conjoint qui a le revenu le plus faible. Ces candidats comprenaient de toute évidence le fonctionnement des taux progressifs et ont produit un calcul raisonnable de l'impôt à payer. Beaucoup d'entre eux ont également montré leur compréhension des crédits d'impôt personnels.

Les candidats faibles ont souvent apporté très peu d'ajustements exacts aux revenus et dépenses indiqués dans l'étude de cas. Les erreurs les plus courantes étaient liées leur mauvaise compréhension du calcul de l'impôt des particuliers ou de l'application des crédits d'impôt personnels. Bon nombre ont déduit certains crédits d'impôt, comme le montant personnel de base et le crédit pour dons, du revenu imposable de Danielle et non de son impôt à payer. De plus, ils ont eu du mal à montrer une bonne compréhension du fonctionnement des taux d'imposition progressifs.

**OE n° 5 (Procédures d'audit à l'égard du bilan) (Certification)**

Les candidats devaient décrire les procédures d'audit que les auditeurs mettraient en œuvre à l'égard du bilan de 2019 de DD et indiquer pourquoi ils les appliqueraient. Ce travail à faire était énoncé à l'Annexe III et non à la première page de l'étude de cas. Le bilan (à l'Annexe 1) montrait aux candidats des nombreux comptes pour lesquels ils pouvaient élaborer des procédures. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient proposer des procédures à appliquer à l'égard de comptes du bilan et en expliquer l'objet.

Les candidats ont eu un peu de mal avec cette OE. La plupart des candidats ont proposé suffisamment de procédures, mais ils ont eu de la difficulté à expliquer pourquoi chaque procédure serait appliquée. Ils ont particulièrement bien réussi à présenter des procédures claires et pertinentes portant sur les comptes clients, les immobilisations corporelles et la trésorerie, et ils se sont montrés à l'aise avec les procédures de base, comme l'envoi des demandes de confirmation et l'inspection physique des immobilisations corporelles. Toutefois, les candidats ont eu de la difficulté à proposer des procédures pertinentes pour le solde des stocks, la plupart d'entre eux ayant suggéré d'effectuer un dénombrement des stocks sans se rendre compte que l'exercice était terminé et que, par conséquent, cette procédure n'était pertinente que si des procédures de reconstitution des soldes de clôture étaient également mises en œuvre. Un nombre étonnant de candidats ont omis d'expliquer le but de chaque procédure, ce qui leur était pourtant expressément demandé dans l'étude de cas.

Les candidats forts ont suggéré des procédures précises, exhaustives et claires quant au but visé. Ils ont suggéré de nombreuses procédures pertinentes à mettre en œuvre à l'égard du bilan de DD et en ont expliqué le but. Ils ont aussi donné plus d'étendue à leur analyse en couvrant la plupart des comptes du bilan. Dans bien des cas, ces candidats ont proposé des procédures portant aussi bien sur les passifs que sur les actifs, traitant le risque lié aux comptes fournisseurs et à la dette à long terme plus souvent que le candidat moyen.

Les candidats faibles ont proposé peu de procédures à l'égard du bilan ou n'ont proposé des procédures que pour l'état du résultat, même s'il leur était clairement demandé de décrire des procédures à mettre en œuvre à l'égard du bilan. Ils ont souvent suggéré des procédures incomplètes, vagues ou inutiles aux fins de l'évaluation du risque sous-jacent, ou encore de nature très générale. Bon nombre de candidats faibles n'ont pas incorporé des informations de l'étude de cas à leurs procédures, suggérant, par exemple, de réaliser un dénombrement des stocks.

**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 avant le 21 novembre 2018

$$= \frac{CTd}{(d+k)} \left( \frac{2+k}{2(1+k)} \right) = \frac{CdT}{(d+k)} \left( \frac{1+0,5k}{1+k} \right)$$

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 les formules 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**

|   | <b>2019</b>                  | <b>2020</b>                  |
|---|------------------------------|------------------------------|
| 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 | 28 ¢ le km d'usage personnel |
| Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables |                              |                              |
| — jusqu'à 5 000 km  | 58 ¢ le km                   | 59 ¢ le km                   |
| — excédent  | 52 ¢ le km                   | 53 ¢ le km                   |

### 3. TAUX D'IMPÔT FÉDÉRAL SUR LE REVENU DES PARTICULIERS

#### Pour 2019

| <u>Revenu imposable se situant entre</u> |    |              | <u>Impôt calculé sur</u><br><u>le montant de base</u> | <u>Impôt sur l'excédent</u> |
|--|----|--------------|---|-----------------------------|
| 0 \$                                     | et | 47 630 \$    | 0 \$  | 15 %                        |
| 47 631 \$                                | et | 95 259 \$    | 7 145 \$  | 20,5 %                      |
| 95 260 \$                                | et | 147 667 \$   | 16 908 \$   | 26 %                        |
| 147 668 \$                               | et | 210 371 \$   | 30 534 \$   | 29 %                        |
| 210 372 \$                               | et | tout montant | 48 718 \$   | 33 %                        |

#### Pour 2020

| <u>Revenu imposable se situant entre</u> |    |              | <u>Impôt calculé sur</u><br><u>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 %                        |

### 4. MONTANTS INDEXÉS AUX FINS DU CALCUL DE L'IMPÔT

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

|   | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|---|-------------|-------------|
| Montant personnel de base   | 12 069 \$   | 12 298 \$   |
| Montant pour époux ou conjoint de fait ou montant pour personne à charge admissible                                   | 12 069      | 12 298      |
| Montant en raison de l'âge — 65 ans ou plus à la fin de l'année   | 7 494       | 7 637       |
| Limite du revenu net pour le crédit en fonction de l'âge  | 37 790      | 38 508      |
| Montant canadien pour emploi  | 1 222       | 1 245       |
| Montant pour personnes handicapées  | 8 416       | 8 576       |
| Montant canadien pour aidants naturels pour enfants de moins de 18 ans  | 2 230       | 2 273       |
| Montant canadien pour aidants naturels pour autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum) | 7 140       | 7 276       |
| Seuil de revenu familial net pour le montant canadien pour aidants naturels   | 16 766      | 17 085      |
| Crédit d'impôt pour frais d'adoption  | 16 255      | 16 563      |

Autres montants indexés :

|  | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|--|-------------|-------------|
| Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)                                  | 2 352 \$    | 2 397 \$    |
| Plafond annuel CELI  | 6 000       | 6 000       |
| Plafond REER   | 26 500      | 27 230      |
| Exonération cumulative des gains en capital (sur les actions admissibles de petites entreprises) | 866 912     | 883 384     |

**5. TAUX D'INTÉRÊT PRESCRITS (taux de base)**

| <u>Année</u> | <u>1<sup>er</sup> janv. – 31 mars</u> | <u>1<sup>er</sup> avr. – 30 juin</u> | <u>1<sup>er</sup> juill. – 30 sept.</u> | <u>1<sup>er</sup> oct. – 31 déc.</u> |
|--------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| 2020         | 2                                     | 2                                    |   |                                      |
| 2019         | 2                                     | 2                                    | 2                                       | 2                                    |
| 2018         | 1                                     | 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 immeubles excepté ceux ci-dessous  |
| Catégorie 1.....    | 6 %   | pour les immeubles 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 immeubles 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.....   |       | Durée initiale du bail plus une période de renouvellement (minimum 5 ans et maximum 40 ans)  |
| Catégorie 14.....   |       | 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  
Sans frais : 1 780.424.7391  
[info@cpaalberta.ca](mailto:info@cpaalberta.ca)  
[www.cpaalberta.ca](http://www.cpaalberta.ca)

### CPA Bermuda

Penboss Building  
50 Parliament Street, Hamilton HM 12  
Bermuda  
Tél. : 1 441.292.7479  
[info@cpabermuda.bm](mailto:info@cpabermuda.bm)  
[www.cpabermuda.bm](http://www.cpabermuda.bm)

### CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675  
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3  
Tél. : 1 204.943.1538  
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)  
[cpamb@cpamb.ca](mailto:cpamb@cpamb.ca)  
[www.cpamb.ca](http://www.cpamb.ca)

### CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602  
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2  
Tél. : 1 506.830.3300  
Télééc. : 1 506.830.3310  
[info@cpanewbrunswick.ca](mailto:info@cpanewbrunswick.ca)  
[www.cpanewbrunswick.ca](http://www.cpanewbrunswick.ca)

### CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue  
St. John's, Newfoundland A1B 2X5  
Tél. : 1 709.753.3090  
[info@cpanl.ca](mailto:info@cpanl.ca)  
[www.cpanl.ca](http://www.cpanl.ca)

### CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020  
[info@icanwtf.nt.ca](mailto:info@icanwtf.nt.ca)

### CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300  
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3  
Tél. : 1 902.425.7273  
[info@cpans.ca](mailto:info@cpans.ca)  
[www.cpans.ca](http://www.cpans.ca)

### CPA Ontario

130, rue King Est, bureau 3400  
Toronto (Ontario) M5X 1E1  
Tél. : 1 416 962.1841  
[customerservice@cpaontario.ca](mailto:customerservice@cpaontario.ca)  
[www.cpaontario.ca](http://www.cpaontario.ca)

### CPA Prince Edward Island

600 – 97 Queen Street  
P.O. Box 301  
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7  
Tél. : 1 902.894.4290  
[info@cpapei.ca](mailto:info@cpapei.ca)  
[www.cpapei.ca](http://www.cpapei.ca)

### Ordre des comptables professionnels agrés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800  
Montréal (Québec) H3B 2G2  
Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou  
1 800.363.4688  
[candidatCPA@cpaquebec.ca](mailto:candidatCPA@cpaquebec.ca)  
[www.cpaquebec.ca](http://www.cpaquebec.ca)

### CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue  
Regina, Saskatchewan S4W 0G3  
Tél. : 1 306.359.0272  
Sans frais : 1 800.667.3535  
[info@cpask.ca](mailto:info@cpask.ca)  
[www.cpask.ca](http://www.cpask.ca)

### 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](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
[internationalinquiries@cpacanada.ca](mailto: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](mailto:programs@cpaatlantic.ca)  
[www.cpaatlantic.ca/fr](http://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](mailto:cpamodule@cpawsb.ca)  
[www.cpawsb.ca](http://www.cpawsb.ca)