

N° DU CANDIDAT EFC :

--	--	--	--	--	--	--	--

Examen final commun
Le 13 septembre 2017 – Jour 1
(Cahier n° 1 – PRI (version 2))

Durée totale de l'examen : 4 heures

On trouvera d'autres renseignements sur l'examen à la page suivante.

INSTRUCTIONS GÉNÉRALES AVANT L'EXAMEN

1. Inscrivez les sept chiffres de votre numéro de candidat sur les cahiers et sur la clé USB. Les cahiers et la clé USB (ou les feuilles de réponse, selon les instructions données) doivent être remis avant que vous ne quittiez le centre d'examen. Ils **NE DOIVENT PAS ÊTRE SORTIS** du centre d'examen. S'ils ne sont pas remis, votre réponse pourrait être refusée.
2. Signez la *Déclaration d'acceptation de la politique sur la confidentialité de l'examen* ci-dessous.
3. Suivez les instructions fournies sur Securexam. Ces instructions ne doivent pas être sorties du centre d'examen.

Déclaration d'acceptation de la politique sur la confidentialité de l'examen

Il est entendu que tout le matériel d'examen est la propriété de CPA Canada, et est sous la garde et le contrôle exclusifs de CPA Canada. CPA Canada détient le pouvoir exclusif sur tout le matériel d'examen, dont elle détermine le contenu, l'utilisation, la conservation, la disposition et la publication. Les candidats n'ont accès ni aux questions, ni aux barèmes, ni à tout autre matériel d'évaluation relatifs aux examens non publiés. Les questions, barèmes et autre matériel d'évaluation relatifs aux examens publiés ne sont accessibles qu'une fois rendus publics par CPA Canada.

Je conviens par la présente :

- de ne pas obtenir ni utiliser de réponses ou d'informations provenant d'un autre candidat ou d'une autre personne au cours de l'examen, et de ne pas leur en donner;
- de ne pas consulter de documents non autorisés et de ne pas utiliser de matériel non autorisé pendant l'examen;
- de ne pas sortir ni tenter de sortir de la salle d'examen des documents, du matériel, des notes ou d'autres éléments d'un examen de CPA Canada.

Je conviens en outre d'informer CPA Canada de toute situation où il existe un risque sérieux que l'intégrité de l'examen soit compromise.

J'affirme avoir eu l'occasion de lire les *Règles régissant les centres d'examen*, et j'accepte toutes les conditions qui y sont énoncées.

De plus, il est entendu que le non-respect de la présente déclaration pourrait entraîner l'invalidation de mes résultats, l'interdiction de me présenter aux examens ultérieurs, l'expulsion des rangs de la profession et d'éventuelles poursuites.

NOM DU CANDIDAT (en lettres moulées)

SIGNATURE

Renseignements sur l'examen

L'examen est constitué de ce qui suit :

Cahier n° 1 – Étude de cas connexe (240 minutes) (le présent cahier)

**Cahier n° 2 – Étude de cas du module de synthèse 1 et feuilles pour les notes
au brouillon**

Vous devez répondre dans Securexam. Vous y trouverez deux onglets : Réponse et Feuille de calcul. Veuillez rédiger votre réponse dans l'onglet Réponse. Seuls les calculs à l'appui de votre réponse doivent figurer dans l'onglet Feuille de calcul, **Feuille 1**. Il vous incombe d'expliquer clairement vos calculs, comme il est indiqué dans le tutoriel de Securexam.

Il ne sera tenu compte que des réponses ou parties de réponse enregistrées dans Securexam ou écrites sur le papier fourni par CPA Canada pour les réponses. Des feuilles pour les notes au brouillon sont fournies dans le deuxième cahier, qui comprend aussi une copie de l'étude de cas du module de synthèse 1. Les notes au brouillon et les annotations faites dans le ou les cahiers d'examen ne seront pas évaluées.

Les Manuels de CPA Canada et la *Loi de l'impôt sur le revenu* sont accessibles tout au long de l'examen dans Securexam, sous forme de fichiers PDF consultables. Ces fichiers contiennent les normes en vigueur et les lois fiscales quasi adoptées au 31 décembre 2016.

La formule de calcul de la valeur actualisée des économies d'impôts et d'autres renseignements fiscaux pertinents sont présentés à la fin du présent cahier.

Les désignations « Comptables professionnels agréés du Canada », « CPA Canada » et « CPA » sont des marques de commerce ou de certification de Comptables professionnels agréés du Canada.

© 2017 Comptables professionnels agréés du Canada. Tous droits réservés.

Examen final commun, septembre 2017

Comptables professionnels agréés du Canada
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2

Étude de cas**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Phoenix Risen inc. (PRI) a connu une période de grand changement, la propriété de la société étant passée à la troisième génération de Legault. Vous, CPA, êtes désormais un membre de confiance de la direction.

Nous sommes le 14 janvier 2018. Dans le cadre du transfert de propriété, vous avez contribué à l'élaboration d'une stratégie visant à répondre aux besoins de PRI et des anciens actionnaires de contrôle. Les membres âgés de la famille ont pris leur retraite, et Jennifer et Maggie ne participent plus activement à l'exploitation. Comme Martina continue de moderniser la société, vos conseils demeurent précieux. Martina et Georges continuent de diriger Phoenix et Cinder respectivement, et Martina supervise également l'ensemble des activités de PRI.

PRI n'a pas acquis Sparky, préférant se concentrer sur ses bannières Phoenix et Cinder. Phoenix procède à la fermeture de ses magasins de banlieue, car ils ne sont pas rentables et ne cadrent plus avec la vision de PRI. Sachant que le commerce en ligne est désormais incontournable, PRI a développé un site Web pour Phoenix et prend maintenant des décisions qui auront une incidence à long terme sur la présence en ligne de Phoenix et de Cinder. Pour éviter des problèmes semblables à ceux qui ont découlé de l'ouverture de magasins en banlieue, elle doit réussir son entrée sur le Web. La décision de fermer des magasins et de réduire la taille de Phoenix rend nécessaire la croissance de PRI grâce au commerce en ligne, au Canada et peut-être aux États-Unis et dans d'autres pays.

Les pressions sur les marges continuent de s'accroître dans le secteur du commerce de détail. Cette situation est attribuable en partie à la popularité croissante du magasinage en ligne et au fait que les consommateurs peuvent utiliser des outils technologiques pour comparer les prix et trouver des aubaines. En outre, des détaillants américains prestigieux ouvrent des magasins au Canada, où les clients peuvent toujours faire leurs achats en personne. Des magasins-entrepôts spécialisés commencent à ouvrir des établissements secondaires dans de petits centres commerciaux, où se trouvent bon nombre de magasins Cinder. L'économie est stable, mais le dollar canadien a perdu de la valeur par rapport au dollar américain.

Phoenix a procédé à la cession-bail de son magasin phare de Vancouver. Elle a négocié un loyer avantageux et une option de rachat de l'immeuble au terme du bail de 10 ans. L'option de rachat a facilité sa décision, mais il reste de nombreuses questions à résoudre quant à ses avoirs immobiliers.

On s'inquiète de l'évolution rapide du secteur et du lien entre les magasins traditionnels et le site Web de PRI. Martina tient particulièrement à ce que les décisions touchant ces deux secteurs de l'entreprise soient prises dans une perspective de réussite à long terme. Elle voudrait que vous lui disiez, à elle et au Conseil, si, à votre avis, la société va dans la bonne direction, et que vous formuliez des conseils sur les décisions à prendre. Des extraits de l'entretien avec Martina se trouvent à l'Annexe I.

SOMMAIRE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Extraits de l'entretien entre CPA et Martina.....	4
II Projet de site de commerce en ligne	7
III Commentaires des internautes sur le site Web actuel de Phoenix	9
IV Sondage sur le magasinage en ligne	10
V Politiques de livraison et de retour.....	11
VI Extraits de l'entretien avec Georges.....	12
VII Informations sur les biens immobiliers de Phoenix	13

ANNEXE I EXTRAITS DE L'ENTRETIEN ENTRE CPA ET MARTINA

Commerce en ligne

La décision de ne pas acquérir Sparky et sa plateforme de commerce en ligne n'a pas été facile. En fin de compte, sa culture d'entreprise différait trop de celle de PRI, et le piratage informatique dont elle a été la cible nous inquiétait. Ce problème semble courant dans le commerce en ligne, d'autres grands détaillants ayant connu des incidents semblables. Malgré cela, je suis maintenant convaincue qu'il faut être présent sur le Web. Nous nous sommes donc lancés dans le commerce en ligne.

Phoenix est l'un des rares détaillants en ligne qui sert exclusivement le marché canadien. Cette stratégie nous a permis de réaliser notre mission initiale, soit « être un détaillant qui se démarque sur le marché canadien, fort de traditions et de valeurs solides », tout en devenant plus accessible à un marché élargi. Notre énoncé de mission reflète désormais notre présence en ligne : « Notre mission consiste à servir nos clients dans nos magasins en leur offrant une expérience de magasinage de haute qualité. Cette expérience, pensée en fonction des besoins des Canadiens, est axée sur la valeur, la qualité, le choix et la fiabilité du service. *En magasin ou en ligne, les Canadiens peuvent facilement magasiner chez nous.* »

Afin d'établir rapidement notre présence en ligne, nous avons, plutôt impulsivement, conclu un contrat de 18 mois avec le fournisseur de services Express Site (Express). Avec l'aide d'Express, nous avons mis en ligne environ 25 % des articles vendus par Phoenix, et le reste devrait être intégré au site d'ici la fin du contrat. Nous voulons également que Cinder soit présente sur le Web et entreprendrons ce projet lorsque le site de Phoenix sera entièrement fonctionnel. Nous envisageons la possibilité de lier les deux sites Web pour que les clients puissent passer de l'un à l'autre, et pour que les achats soient combinés dans un seul panier virtuel et ne nécessitent qu'un seul passage à la caisse.

Le contrat avec Express arrivera à échéance le 30 juin 2018, à moins que nous ne le renouvelions. Nous devons décider si nous voulons continuer de faire affaire avec Express. Nous avons reçu une autre proposition, d'Alpha Shop (Alpha). Voici un résumé des deux propositions (Annexe II). Nous sommes plutôt satisfaits des services d'Express, mais certains problèmes sont survenus (Annexe III).

Nous voulons offrir un service personnalisé à notre clientèle, même en ligne. Les technologies nous offrent plusieurs moyens de cibler nos clients. Nous pensons pouvoir susciter l'intérêt des consommateurs et stimuler les ventes au moyen de campagnes de marketing ciblé. Un sondage récent auprès des clients de Phoenix et de Cinder pourrait être utile à votre analyse (Annexe IV).

Concrètement, il nous faut une stratégie de commerce électronique pour l'ensemble de PRI. Il faut trouver la meilleure façon d'entrer en relation avec notre clientèle, tant celle de Phoenix que de Cinder.

ANNEXE I (suite)
EXTRAITS DE L'ENTRETIEN ENTRE CPA ET MARTINA

Entreposage et distribution – Ventes en ligne

Nous avons commencé, il y a quelques mois, à fermer les magasins de banlieue de Phoenix et, pour lancer rapidement ses activités de vente en ligne, nous utilisons les locaux du magasin de Winnipeg comme entrepôt et centre de distribution temporaire. Nous n'aimons pas procéder à des licenciements, et cette façon de faire a permis d'en réduire le nombre. Si possible, nous souhaiterions continuer d'utiliser les locaux du magasin de Winnipeg pour les commandes en ligne, mais nous savons que les installations conviennent mal au stockage, à la localisation, à la manutention et à l'expédition des articles aux clients.

Les commandes sont traitées en un ou deux jours à l'entrepôt de Winnipeg, et le délai d'expédition varie de un à sept jours, selon la destination. L'expédition à partir de Winnipeg jusqu'à des endroits comme Terre-Neuve prend plus de temps que nous l'avions prévu. Je pense que des changements peuvent être apportés pour améliorer l'efficacité et accélérer le traitement, mais je n'en suis pas certaine.

Nous pourrions peut-être utiliser nos magasins pour l'expédition des commandes en ligne, mais il faudrait faire des rénovations pour pouvoir entreposer les stocks supplémentaires et traiter les commandes. Celles-ci seraient expédiées à partir du magasin le plus proche ayant les articles en stock; nous n'aurions donc pas à nous préoccuper des différences régionales. On estime que le traitement des commandes dans les magasins prendrait trois jours, étant donné que cette tâche s'ajouterait aux autres services offerts par les magasins, et que le délai d'expédition serait de un à trois jours, en fonction de la région où se trouve le magasin ayant les articles en stock et de la destination.

Nous prévoyons que les ventes en ligne continueront de croître grâce à l'ajout du reste des articles de Phoenix sur son site Web, et à la mise en service du site Web de Cinder. Nous devons aussi réfléchir à l'incidence qu'auraient la livraison gratuite ou les autres scénarios envisagés (Annexe V) et une expansion éventuelle aux États-Unis.

ANNEXE I (suite)
EXTRAITS DE L'ENTRETIEN ENTRE CPA ET MARTINA

Autres informations

Jeff, le fils de Maggie, vient de terminer un MBA en commerce international, et je l'ai engagé à titre de vice-président, Commerce électronique, un poste nouvellement créé. Cette décision a contrarié les vice-présidents responsables du marketing, qui pensent que j'empiète sur leur champ de compétence et que je favorise encore un membre de ma famille.

Jeff a comme vision de faire de PRI un détaillant en ligne d'envergure mondiale. Il estime que nous devrions accroître notre présence sur le Web et nous détacher émotivement de nos magasins traditionnels, sans pour autant trahir nos valeurs fondamentales. Il nous imagine faire la promotion de produits canadiens dans le monde entier, en commençant par les États-Unis, et servir les Canadiens vivant à l'étranger grâce à notre présence en ligne. Il souhaite que nous développions une application mobile et que nous faisons appel aux médias sociaux aux fins de promotion et de vente. Il a plusieurs idées : faire livrer les articles aux clients directement par les fournisseurs, faire équipe avec d'autres entreprises pour attirer de nouveaux clients, lancer un magazine Web interactif et, éventuellement, ajouter du contenu de divertissement sur nos sites Web. Selon lui, nous avons pris du retard en nous adressant à la génération X, alors que nous devrions regarder vers l'avenir et courtiser la génération Y.

Parallèlement, nous devons prendre des décisions quant à nos avoirs immobiliers. Nous avons reporté des investissements essentiels parce que nous sommes en train de déterminer si nous devrions rester propriétaires de certains ou de l'ensemble de nos immeubles. Georges insiste pour accroître nos avoirs immobiliers (Annexe VI et Annexe VII).

Je sais qu'il faut poursuivre notre évolution, mais Georges et Jeff ont des opinions très différentes sur la direction que PRI devrait prendre.

Veuillez tenir compte de tous ces facteurs dans votre analyse de notre stratégie de commerce électronique et de notre approche globale quant à la gestion de la société.

ANNEXE II PROJET DE SITE DE COMMERCE EN LIGNE

Express Site (Express)

Express a fourni à Phoenix une solution efficace pour mettre en ligne un site Web fonctionnel. Express, une société américaine, propose généralement ses services à de petites entreprises qui souhaitent vendre leurs articles en ligne, sans pour autant offrir des fonctionnalités aussi avancées que celles des grands détaillants.

Express a mis sur pied un site Web, conçu en collaboration avec Phoenix. Les paramètres de base de l'apparence du site Web sont prédéfinis et non modifiables, mais le logo du magasin et les couleurs de la marque peuvent y être intégrés pour la personnaliser.

Les catégories d'articles du site Web correspondent aux rayons des magasins de Phoenix de sorte que les clients peuvent facilement y trouver ce qu'ils cherchent. Les articles en stock doivent être entrés individuellement dans le système d'Express par Phoenix, ce qui donne à Phoenix un droit de regard sur la marchandise offerte en ligne.

Lorsque les clients décident d'acheter un article, ils l'ajoutent à leur panier virtuel et continuent leur magasinage jusqu'à ce qu'ils soient prêts à passer à la caisse.

Le système d'Express ne conserve pas de profil client et ne permet pas d'ouvrir une session. Les clients ne font qu'entrer une adresse de livraison. Pour le paiement, Express a conclu un partenariat avec FriendlyPay, un service de paiement en ligne sécurisé qui fournit une garantie au client. Lorsque le client passe à la caisse, il est dirigé vers FriendlyPay pour le paiement, puis est redirigé vers le site Web de Phoenix. Le système FriendlyPay applique des contrôles supplémentaires sur les renseignements de paiement du client.

Une fois la commande passée, le client reçoit un courriel de confirmation de la commande et de la somme prélevée sur sa carte de crédit. Comme il est impossible de synchroniser la plateforme d'Express avec le système de gestion des stocks de Phoenix, le client reçoit dans les 24 heures un deuxième courriel qui confirme la disponibilité de l'article et la date de livraison prévue. Si l'article n'est pas en stock, cette date est établie en fonction de la date de réapprovisionnement.

Phoenix a versé un paiement initial de 1,25 million \$ à Express pour la mise sur pied du site Web, qui est fonctionnel depuis le 1^{er} janvier 2017. Un autre paiement de 250 000 \$ a été versé pour l'intégration de la première tranche de 25 % des articles en stock; les 75 % restants seront ajoutés plus tard, au coût supplémentaire de 750 000 \$. Après 18 mois, des frais de maintenance annuels de 175 000 \$ sont payables et le contrat est renouvelable annuellement au gré de Phoenix. Si Cinder adopte le système d'Express, il faudra assumer de nouveau ces frais supplémentaires, soit le paiement initial, les frais d'intégration des articles en stock et les frais de maintenance annuels.

Express peut créer une version américaine des sites Web qu'elle développe. Cette version serait distincte, et la création de chaque nouveau site impliquerait le paiement des frais indiqués ci-dessus.

ANNEXE II (suite)
PROJET DE SITE DE COMMERCE EN LIGNE

Alpha Shop (Alpha)

Alpha est une société canadienne de TI spécialisée en plateformes de commerce en ligne, en applications mobiles et en médias sociaux. Elle a bâti sa réputation de chef de file du secteur en gagnant la confiance des clients et en offrant un système convivial aux détaillants. Chaque site est conçu sur mesure pour refléter fidèlement l'image du détaillant et l'expérience en magasin, auxquelles les clients sont habitués. Alpha pourrait créer des sites distincts pour Phoenix et Cinder ou, pour un prix moindre, utiliser la même plateforme pour les deux bannières. Elle pourrait aussi lier les deux sites Web, ce qui permettrait aux clients de créer un seul profil et de combiner les commandes effectuées auprès de l'une et l'autre des bannières.

Le client qui visite un site conçu par Alpha voit les différents rayons du magasin, accède facilement aux promotions hebdomadaires et peut faire des recherches à l'aide d'un outil qui lui permet de personnaliser sa recherche et d'ainsi limiter les résultats.

La plateforme d'Alpha serait synchronisée avec le système de gestion des stocks de PRI; la marchandise serait automatiquement ajoutée au site Web, et les clients pourraient voir le nombre d'articles en stock. PRI pourrait aussi choisir de ne pas vendre certains articles en ligne, auquel cas les clients pourraient obtenir des renseignements sur ces articles, mais non les commander.

Le client pourrait améliorer son expérience de magasinage en se créant un profil comprenant son adresse de facturation (et, s'il le souhaite, d'autres adresses de livraison) et son numéro de téléphone. Il pourrait aussi enregistrer ses renseignements de paiement. Le système d'Alpha ferait un suivi de ses habitudes de magasinage pour lui proposer d'autres articles susceptibles de l'intéresser. PRI pourrait choisir d'utiliser ces informations pour faire du marketing direct. Par exemple, un client qui aurait regardé des bijoux ou d'autres accessoires pourrait recevoir le lendemain un courriel lui présentant des articles similaires.

Les articles choisis par le client seraient ajoutés au panier virtuel. Pour pouvoir passer à la caisse, le client devrait ouvrir une session avec son profil ou poursuivre comme invité. Il devrait ensuite vérifier sa commande et la confirmer. PRI aurait la possibilité de conserver les renseignements à propos de la carte de crédit pour les prochaines commandes. Le système vérifierait la concordance entre l'adresse de facturation et celle du titulaire de la carte de crédit, pour établir que la carte appartient bel et bien au client. Une fois la commande passée, un courriel de confirmation indiquant la date de livraison prévue serait envoyé. Le client pourrait aussi ouvrir une session pour faire le suivi de sa commande.

Alpha exige un contrat de cinq ans, qui prévoit une option de renouvellement pour cinq autres années. Le développement des sites de Phoenix et de Cinder coûterait 2,6 millions \$ au total, plus 1 million \$ en frais annuels.

Le site Web conçu par Alpha permet la conversion en dollars américains, et peut traiter différents taux de taxation et toutes les options de livraison.

ANNEXE III
COMMENTAIRES DES INTERNAUTES SUR LE SITE WEB ACTUEL DE PHOENIX

On peut enfin magasiner en ligne chez vous! J'aime fréquenter vos magasins, mais j'aime aussi pouvoir faire des recherches en ligne au préalable. Je suis par contre surprise du choix de produits offerts : on dirait qu'il y a plus de choix en magasin. De plus, le site a l'air amateur et ne me semble pas à la hauteur de la réputation de Phoenix.

– Une accro au magasinage

J'ai commandé un article pour le donner en cadeau, pour finalement apprendre quelques jours plus tard que vous ne l'aviez pas en stock. Ma sœur recevra donc son cadeau en retard! De plus, je n'ai même pas eu la possibilité d'annuler ma commande. C'est inacceptable.

– Une sœur en colère

J'ai commandé un chandail, qui est arrivé à la date prévue. Je suis normalement inquiet quand je fais des achats en ligne, mais je fais confiance à FriendlyPay, qui me donne un sentiment de sécurité. Merci!

– Un client rassuré

J'ai aimé la livraison gratuite! Je vais dorénavant faire tous mes achats en ligne chez Phoenix. C'est formidable de pouvoir envoyer des cadeaux à la parenté partout au pays sans frais supplémentaires. De plus, je suis heureuse d'encourager une entreprise 100 % canadienne.

– Une tante qui se sent moins loin

J'ai trouvé compliqué le processus de paiement avec FriendlyPay. Pourquoi faut-il créer un autre compte au lieu de pouvoir vous payer directement? C'est une perte de temps.

– Un client pressé

J'avais hâte de magasiner sur votre site, mais c'est long et l'expérience est moins agréable que sur les sites des autres détaillants. Je m'attendais à mieux de Phoenix. Je ne passerai pas de commande tant qu'il sera impossible de savoir si les articles sont en stock.

– Une cliente aux attentes élevées

Vos produits sont super! Je déménage bientôt aux États-Unis. Grâce au commerce en ligne, il n'y a aucune raison de ne pas prendre de l'expansion à l'étranger! Ma famille américaine n'avait jamais entendu parler de Phoenix, mais je sais qu'elle raffolerait de votre marchandise.

– Une cliente fidèle

ANNEXE IV
SONDAGE SUR LE MAGASINAGE EN LIGNE

Le sondage ci-dessous a été mené auprès des clients de Phoenix et de Cinder. On leur a demandé de choisir une réponse sur une échelle de 1 à 5, 1 correspondant à « fortement en désaccord » et 5, à « fortement d'accord ».

Voici la moyenne des résultats :

	Phoenix	Cinder
Vous utilisez régulièrement un ordinateur connecté à Internet.	4,0	4,9
Vous achetez souvent (plus de six fois par année) des articles en ligne.	2,1	4,0
Avant d'acheter un article en magasin, vous faites des recherches en ligne.	1,9	3,1
Vous n'avez pas peur de donner vos renseignements en ligne.	1,9	3,5
L'incidence de la technologie sur votre vie privée vous inquiète.	4,2	3,0
Vous préférez un site Web où vos renseignements sont conservés.	1,5	4,1

On a aussi demandé aux clients de donner leur avis sur ce qu'ils considéraient être les aspects du magasinage en ligne les plus importants.

Voici les réponses les plus fréquentes :

Phoenix	Cinder
▪ Expérience comparable à celle en magasin	▪ Renseignements sur les articles en stock et leur prix par magasin
▪ Achats faciles	▪ Magasinage personnalisé
▪ Retours faciles	▪ Retours faciles
▪ Sécurité	▪ Navigabilité

ANNEXE V
POLITIQUES DE LIVRAISON ET DE RETOUR

Martina, qui mise sur le service à la clientèle et souhaite préserver l'image de marque de l'entreprise, a jugé que l'ajout de frais de livraison décevrait les clients de Phoenix. Pendant l'exercice, toutes les commandes ont été expédiées gratuitement. Les clients pouvaient retourner les articles dans les 30 jours, soit en les rapportant dans un magasin, sans frais, soit en les renvoyant par la poste, moyennant des frais. Les commandes en ligne ont vite été nombreuses, étant donné que les clients pouvaient acheter sans trop de risque.

À l'heure actuelle, environ 25 % des commandes en ligne sont retournées. Ce taux de retour est contrariant, car les retours étaient auparavant beaucoup moins fréquents chez Phoenix. Les coûts de livraison sont élevés, d'autant plus que les commandes sont expédiées de Winnipeg. Quand un article est retourné, Phoenix perd la vente et doit assumer des coûts d'expédition et de restockage, ce qui réduit ses marges.

Martina a demandé au service du marketing d'analyser l'incidence de divers scénarios sur le volume de ventes. Trois sont à l'étude : maintenir la livraison gratuite pour toutes les commandes, offrir la livraison gratuite pour les commandes de 50 \$ et plus, ou facturer les coûts de livraison pour toutes les commandes. Si on ne tient pas compte des retours, les prévisions sur 12 mois pour chaque scénario s'établissent comme suit :

	<u>Livraison gratuite</u>	<u>Livraison gratuite pour les commandes de 50 \$ et plus</u>	<u>Livraison facturée aux clients</u>
Nombre de commandes de 50 \$ et plus	50 890	75 200	48 362
Nombre de commandes de moins de 50 \$	60 765	13 564	12 975
Chiffre d'affaires total prévu*	13 081 000 \$	16 376 000 \$	11 117 000 \$
Coût des ventes total prévu*	<u>7 848 000</u>	<u>9 825 400</u>	<u>6 670 200</u>
Marge sur les commandes	<u>5 233 000 \$</u>	<u>6 550 600 \$</u>	<u>4 446 800 \$</u>

* En moyenne, les coûts d'expédition sont de 20 \$ pour les commandes de 50 \$ et plus, et de 9 \$ pour les commandes de moins de 50 \$. Ils seraient moindres si le lieu d'expédition était plus près de la destination, plutôt qu'à Winnipeg. Dans le tableau ci-dessus, le chiffre d'affaires et le coût des ventes ne tiennent pas compte de la livraison.

Environ 75 % des commandes sont passées par des clients qui habitent à moins de 100 kilomètres d'un magasin Phoenix.

Martina souhaite que vous évaluiez ces différents scénarios. Elle se demande si Cinder devrait suivre la même approche ou en choisir une autre. Si l'entreprise décide de faire des affaires aux États-Unis, il serait préférable qu'elle y applique les mêmes politiques qu'au Canada.

ANNEXE VI EXTRAITS DE L'ENTRETIEN AVEC GEORGES

Nous avons beau avoir écarté la création d'une FPI, nous ne devons pas pour autant négliger nos avoirs immobiliers. Notre rendement est presque entièrement attribuable à ceux-ci. Par exemple, notre centre commercial de Toronto avait une juste valeur de marché de 400 millions \$ il y a cinq ans; il vaut aujourd'hui 700 millions \$ (Annexe VII).

Vu la hausse des prix de l'immobilier, il est tentant de vendre l'ensemble de nos immeubles. Or, PRI deviendrait ainsi une entreprise exclusivement axée sur le commerce de détail; à mon avis, ses activités seraient moins diversifiées et elle serait davantage exposée au risque d'entreprise. Alors que Jeff veut tout miser sur le commerce électronique, je pense que l'immobilier et le commerce électronique ne sont pas incompatibles et peuvent même être complémentaires.

Nous avons commencé à fermer les magasins Phoenix de banlieue, mais les magasins du centre-ville ont marqué l'histoire de notre entreprise et il est important de les rénover. J'estime que nous devrions aussi rénover nos deux centres commerciaux : les loyers constitueraient une source de revenus stable. Si nous transformons en entrepôt le magasin du centre commercial de Winnipeg, celui-ci n'aura plus de magasin pilier, ce qui pourrait le rendre moins attrayant pour les autres détaillants.

PRI devrait acquérir d'autres immeubles locatifs commerciaux dans les centres-villes où elle compte déjà des magasins, et envisager d'acquérir des immeubles convenant à la vente au détail à Halifax et à St. John's; elle aurait ainsi des magasins d'un océan à l'autre.

J'ai mis à jour l'information sur les biens immobiliers appartenant à Phoenix, notamment en ce qui concerne les justes valeurs, les emprunts hypothécaires et les investissements (Annexe VII). Je suis persuadé que l'immobilier est le seul secteur qui assure un bon taux de rendement et une plus-value au fil du temps. Depuis quelques années, la valeur du centre commercial de Toronto a augmenté de près de 20 %. Nous devrions n'avoir aucun mal à contracter des emprunts hypothécaires pour financer les investissements nécessaires et pour acquérir d'autres immeubles. La valeur nette réelle de nos immeubles est de 1 400 millions \$ et nous devrions facilement pouvoir la convertir en liquidités. Si nous donnons les immeubles en garantie des emprunts hypothécaires, les taux d'intérêt devraient être faibles et nous pourrions choisir une longue période d'amortissement. Je veux que l'on réalise les investissements dès que possible.

Par le passé, nous avons acquis des immeubles afin d'y ouvrir des magasins, et nous n'avons pas considéré la gestion de ces immeubles comme des activités indépendantes. Je propose que nous changions d'approche et que nous augmentions le nombre d'immeubles dans notre portefeuille, plutôt que de nous départir de ceux dont nous sommes déjà propriétaires.

ANNEXE VII
INFORMATIONS SUR LES BIENS IMMOBILIERS DE PHOENIX
(en millions de dollars)

		JVM	Coût historique	Emprunt hypothécaire	Investissements estimatifs	
					Année	Montant
Toronto	Centre commercial	700 \$	120 \$	0 \$	2018	28 \$
Calgary	Centre commercial	490 \$	300 \$	104 \$	2018	13 \$
Montréal	Bâtiment	4 \$	1 \$	0 \$	2018	1 \$
Edmonton	Centre commercial en banlieue	300 \$	375 \$	90 \$	2019	20 \$
Winnipeg	Centre commercial en banlieue	90 \$	125 \$	0 \$	2019	30 \$
Total		1 584 \$	921 \$	194 \$		92 \$

Les emprunts hypothécaires arrivent à échéance en :

2018 Montréal
2029 Edmonton
2033 Calgary

Fin de l'examen

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

$$= \frac{CTd}{(d+k)} \left(\frac{2+k}{2(1+k)} \right) = \frac{CdT}{(d+k)} \left(\frac{1+0,5k}{1+k} \right)$$

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

	2016	2017
Coût amortissable maximum — catégorie 10.1	30 000 \$ + taxes de vente	30 000 \$ + 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	26 ¢ le km d'usage personnel	25 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
— jusqu'à 5 000 km	54 ¢ le km	54 ¢ le km
— excédent	48 ¢ le km	48 ¢ le km

3. TAUX D'IMPÔT FÉDÉRAL SUR LE REVENU DES PARTICULIERS**Pour 2016**

<u>Revenu imposable se situant entre</u>	<u>Impôt calculé sur le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$ et 45 282 \$	0 \$	15 %
45 283 \$ et 90 563 \$	6 792 \$	20,5 %
90 564 \$ et 140 388 \$	16 075 \$	26 %
140 389 \$ et 200 000 \$	29 029 \$	29 %
200 001 \$ et tout montant	46 316 \$	33 %

Pour 2017

<u>Revenu imposable se situant entre</u>	<u>Impôt calculé sur le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$ et 45 916 \$	0 \$	15 %
45 917 \$ et 91 831 \$	6 887 \$	20,5 %
91 832 \$ et 142 353 \$	16 300 \$	26 %
142 354 \$ et 202 800 \$	29 436 \$	29 %
202 801 \$ et tout montant	46 965 \$	33 %

4. MONTANTS INDEXÉS AUX FINS DU CALCUL DE L'IMPÔT

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

	2016	2017
Montant personnel de base	11 474 \$	11 635 \$
Montant pour époux ou conjoint de fait ou montant pour une personne à charge admissible	11 474	11 635
Montant en raison de l'âge — 65 ans ou plus à la fin de l'année	7 125	7 225
Limite du revenu net pour le crédit en fonction de l'âge	35 927	36 430
Montant canadien pour emploi	1 161	1 178
Montant pour personnes handicapées	8 001	8 113
Personnes à charge âgées de 18 ans ou plus et ayant une déficience	6 788	6 883
Limite du revenu net pour personnes à charge âgées de 18 ans ou plus et ayant une déficience	6 807	6 902
Crédit d'impôt pour frais d'adoption	15 453	15 670

Autres montants indexés :

	2016	2017
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 237 \$	2 268 \$
Plafond annuel CELI	5 500	5 500
Plafond REER	25 370	26 010
Exonération cumulative des gains en capital (sur les actions admissibles de petites entreprises)	824 176	835 716

5. TAUX D'INTÉRÊT PRESCRITS (taux de base)

<u>Année</u>	<u>1^{er} janv. – 31 mars</u>	<u>1^{er} avr. – 30 juin</u>	<u>1^{er} juil. – 30 sept.</u>	<u>1^{er} oct. – 31 déc.</u>
2017	1	1	1	
2016	1	1	1	1
2015	1	1	1	1

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 non résidentiels acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois
Catégorie 1.....	10 %	pour les immeubles servant à la fabrication ou à la transformation acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois
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 %	