

GESTION DE LA PERFORMANCE – GUIDE DE CORRECTION SABLETEL

Vous, CPA, travaillez pour StarNova. On vous a demandé d'évaluer la situation actuelle de SableTel et de critiquer son plan stratégique. Pour ce, on attend du candidat qu'il procède d'abord à une analyse du contexte, et notamment, en général, qu'il examine le positionnement de l'entreprise sur le marché, la concurrence et la situation financière de l'entreprise, qu'il effectue une analyse FFPM, etc. Puis, à l'aide de cette information, le candidat doit passer en revue le plan stratégique de Dan et en relever les principales faiblesses.

De plus, les candidats doivent examiner les options stratégiques qui s'offrent à StarNova — demander à SableTel de faire un premier appel public à l'épargne (PAPE) ou se départir de l'entreprise (offre d'achat de 46 millions \$), ou encore investir 22 millions \$ dans la technologie sans fil pour améliorer l'exploitation actuelle de SableTel. Les candidats doivent suggérer des moyens de remettre sur les rails l'exploitation de SableTel (niveau des ventes, personnel, primes, etc.) et formuler des recommandations, dans le contexte de la décision plus fondamentale de StarNova, à savoir conserver SableTel ou s'en départir.

On attend du candidat qu'il recommande un plan d'action dans la mesure du possible, et qu'il explique où il lui faut davantage d'informations pour être en mesure de formuler une recommandation.

(Note : Les évaluations sont présentées uniquement à des fins d'illustration. Le Jury d'examen déterminera le nombre d'occasions d'évaluation et définira les attentes qui seront partie intégrante de l'évaluation pour s'assurer que le niveau de difficulté inhérent à chacun des quatre rôles est comparable.)

MODULE COMMUN – Information financière – Profondeur (Sera divisé en occasions d'évaluation multiples par le Jury d'examen.)

Dans le cadre de son analyse de SableTel, le candidat analyse les questions comptables importantes liées aux états financiers de 2014.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Note : On attend de tous les candidats CPA qu'ils atteignent le même niveau de compétence dans le domaine de compétence fondamental Information financière, quel que soit le rôle qu'ils choisissent. À des fins d'illustration, en ce qui a trait à ce domaine de compétence fondamental, la même information est présentée dans chacune des quatre solutions pour les rôles optionnels. Cependant, il est possible que, dans un vrai cas, le classement des questions et l'angle sous lequel présenter l'analyse soient adaptés au rôle assumé.

CPA	Énoncé de compétence CPA	Module commun
1.1.1	Évaluer les besoins en information financière	A
1.2.1	Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées	A
1.3.1	Préparer les états financiers	A

Afin de pouvoir évaluer la situation financière actuelle de SableTel et les options stratégiques qui comprennent faire un PAPE, accepter l'offre pour l'acquisition de SableTel ou conserver le statu quo et améliorer la technologie sans fil, nous devons tout d'abord rectifier les états financiers. J'ai relevé plusieurs problèmes de comptabilité dans les états financiers de 2014 de SableTel. Lorsque c'était possible, j'ai estimé le montant de l'anomalie, et j'ai ensuite ajusté les états financiers tels que présentés pour mieux refléter la situation financière et les résultats financiers réels de SableTel pour l'exercice 2014. Il sera ainsi plus facile d'évaluer la situation actuelle de SableTel.

Question 1 – Stocks – Provision pour obsolescence

Les dispositions sur la comptabilisation des stocks se trouvent dans IAS 2 *Stocks*.

Les stocks de SableTel sont constitués de routeurs et de modems que la société vend à ses clients. Au 31 août 2014, la valeur comptable de l'ensemble des stocks s'établissait à 3 219 431 \$. Le suivi des stocks pour l'exercice 2014 peut être présenté comme suit :

Stocks – Ouverture	883 318 \$
Achats – Articles à prix réduit	2 500 000
Achats – Autres (à prix courant)	515 972
Coût des ventes – Routeurs et modems	(679 859)
Stocks – Clôture	<u>3 219 431 \$</u>

Le niveau des stocks en fin d'exercice semble extrêmement élevé et pourrait nécessiter une dépréciation. La principale cause de l'augmentation considérable des stocks tient à l'achat de 2 500 000 \$ d'articles en septembre 2013. Comme les stocks tendent à avoir une courte durée de vie (typiquement de 12 mois), on peut se demander pourquoi SableTel a acheté une aussi grosse quantité de stocks, puisque ses ventes annuelles ne le justifient pas. Voilà 12 mois que cet achat à prix réduit a été fait ; il est donc probable qu'une bonne partie de ces articles ne pourra plus être vendue.

Les ventes de routeurs et de modems pour l'exercice 2014 s'élevaient à 1 675 759 \$. Les coûts liés à ces ventes étaient de 679 859 \$. En supposant un niveau de vente similaire dans l'avenir, SableTel dispose de stocks en main au 31 août 2014 qui représentent 4,74 années de ventes ($3\,219\,431 \$ \div 679\,859 \$$). Comme ces articles ont une courte durée de vie (typiquement de 12 mois), une partie des stocks est sans doute obsolète et devrait faire l'objet d'une dépréciation. Il faudrait obtenir plus de détails concernant les articles en cause afin d'établir une provision pour obsolescence exacte, mais nous pourrions provisoirement supposer que les articles qui ne peuvent être écoulés en un an devraient vraisemblablement être dépréciés. La provision pour obsolescence estimative s'établit donc à 2 539 572 \$ ($3\,219\,431 \$ - 679\,859 \$$). En conséquence, SableTel devrait diminuer de 2 539 572 \$ le solde des stocks figurant dans les états financiers, et augmenter le coût des ventes d'un montant correspondant (voir plus bas les états financiers ajustés).

Question 2 – Frais de recherche et de développement reportés

Les dispositions sur les frais de recherche et de développement se trouvent dans IAS 38 *Immobilisations incorporelles*.

Les frais de recherche et de développement reportés représentent les coûts de 2013 et 2014 liés au Projet technologie sans fil qui ont été inscrits à l'actif. Les montants ont été inscrits à l'actif, car la direction a annoncé « son intention de mener ce projet jusqu'à la commercialisation ». Toutefois, il ne s'agit là que de l'un des critères à satisfaire pour que les frais de recherche et de développement puissent être inscrits à l'actif.

Le paragraphe 57 d'IAS 38 énonce ce qui suit :

- « Une immobilisation incorporelle résultant du développement (ou de la phase de développement d'un projet interne) doit être comptabilisée si, et seulement si, une entité peut démontrer tout ce qui suit :
- (a) la faisabilité technique de l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente ;
 - (b) son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de la mettre en service ou de la vendre ;
 - (c) sa capacité à mettre en service ou à vendre l'immobilisation incorporelle ;

- (d) la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables. L'entité doit démontrer, entre autres choses, l'existence d'un marché pour la production issue de l'immobilisation incorporelle ou pour l'immobilisation incorporelle elle-même ou, si celle-ci doit être utilisée en interne, son utilité ;*
- (e) la disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et mettre en service ou vendre l'immobilisation incorporelle ;*
- (f) sa capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement. »*

Il est clair que SableTel ne satisfait pas à tous les critères pour comptabiliser une immobilisation incorporelle.

Selon le premier critère, la faisabilité technique doit être assurée. Toutefois, Dan a indiqué que SableTel a demandé à une tierce partie d'évaluer la faisabilité du projet. Il est donc peu probable que ce critère ait été rempli à la fin de l'exercice.

Selon le deuxième critère, l'intention d'achever l'immobilisation incorporelle doit être démontrée. La direction a indiqué qu'elle avait l'intention de mener à bien le Projet technologie sans fil. Ce critère est donc sans doute rempli.

Selon le troisième critère, SableTel doit démontrer sa capacité à mettre en service ou à vendre l'immobilisation incorporelle. Nous pouvons supposer que ce critère est rempli, et la subvention d'Industrie Canada (IC) peut constituer un autre élément à l'appui de ce fait, puisque IC entend utiliser la technologie (ce qui indique que SableTel pourra peut-être aussi la vendre).

Selon le quatrième critère, la direction doit démontrer la façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs. SableTel se servira de la technologie sans fil à l'interne, vraisemblablement pour réduire ses coûts et augmenter ses marges. SableTel répond donc sans doute à ce critère, car la technologie est censée augmenter ses marges de 5 % pour toutes ses gammes de produits. Il en résulterait un avantage substantiel (5 % de 65 millions \$ = 3,25 millions \$ annuellement). SableTel devra fournir des preuves à l'appui de cette assertion, dont elle disposera peut-être une fois que l'évaluation de faisabilité effectuée par la tierce partie sera terminée.

Le cinquième critère exige la disponibilité de ressources techniques, financières et autres appropriées pour achever le projet. Dan a indiqué que SableTel ne dispose pas actuellement des ressources financières nécessaires pour terminer le projet et qu'elle devra obtenir du financement de StarNova pour ce faire. En conséquence, il est probable que ce critère n'est pas rempli actuellement, car StarNova ne s'est pas engagée à fournir le financement. Toutefois, si SableTel était en mesure de fournir des preuves que StarNova ou une autre source lui fournira du financement pour mener à bien le projet, on pourrait arguer que ce critère est rempli.

Enfin, SableTel doit être en mesure de démontrer qu'elle peut évaluer de façon fiable les dépenses attribuables au projet. Il n'est pas certain que SableTel puisse le faire. Dan a dit que, selon le Service de la comptabilité, 20 millions \$ seraient nécessaires pour mener à bien le projet, mais il ne sait pas trop comment le Service est arrivé à ce chiffre. En outre, SableTel devra démontrer qu'elle a en place les systèmes nécessaires pour assurer un suivi fiable des coûts liés au projet. Ce critère a donc peut-être été rempli, mais il faudrait obtenir plus d'informations.

Comme il faut satisfaire aux six critères pour être en mesure d'inscrire les coûts à l'actif et qu'au moins deux des critères ne sont vraisemblablement pas remplis, les coûts ne peuvent être inscrits à l'actif et doivent être passés en charges. Par conséquent, SableTel devrait ramener à zéro les frais de recherche et de développement reportés de 9 160 250 \$, et augmenter de ce montant les frais d'administration (voir plus loin les états financiers ajustés).

Même si SableTel répondait à tous les critères pour l'inscription à l'actif des frais de développement, elle ne pourrait pas retourner à l'exercice 2013 pour inscrire à l'actif les frais de recherche et de développement de cet exercice en 2014. Selon le paragraphe 71 d'IAS 38 : « *Les dépenses relatives à un élément incorporel qui ont été initialement comptabilisées en charges ne doivent pas être incorporées dans le coût d'une immobilisation incorporelle à une date ultérieure.* »

En ce qui concerne la présentation, je recommande qu'il soit envisagé de présenter les frais de recherche et de développement séparément des frais d'administration dans l'état du résultat global, puisque le montant en cause est important et qu'il s'agit vraisemblablement d'une information d'intérêt pour les utilisateurs des états financiers.

Question 3 – Subvention d'Industrie Canada

Les dispositions sur l'aide publique se trouvent dans IAS 20 *Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique*.

Il y a deux questions liées à la subvention gouvernementale. La première est de savoir si SableTel répond au critère de comptabilisation d'une subvention publique. Selon le paragraphe 7 d'IAS 20 :

« Les subventions publiques, y compris les subventions non monétaires évaluées à la juste valeur, ne doivent pas être comptabilisées tant qu'il n'existe pas une assurance raisonnable que :

- (a) l'entité se conformera aux conditions attachées aux subventions ; et
- (b) les subventions seront reçues. »

SableTel a reçu les 2 750 000 \$, de sorte que nous pouvons affirmer sans crainte que le second critère est rempli. Toutefois, il n'est pas certain que le premier critère, lié au respect de toutes les conditions attachées à la subvention, le soit, puisqu'il semble que SableTel devra partager sa technologie avec IC, laquelle doit officiellement approuver celle-ci. Quoiqu'il en soit, il me faudrait obtenir plus de détails concernant la subvention afin de déterminer si le premier critère est rempli et, par conséquent, si le montant peut être comptabilisé.

Si on suppose que les deux critères ci-dessus sont respectés, la seconde question liée à la subvention gouvernementale concerne sa présentation. Le paragraphe 24 d'IAS 20 précise :

« Les subventions liées à des actifs, y compris les subventions non monétaires évaluées à la juste valeur, doivent être présentées dans l'état de la situation financière soit en produits différés, soit en déduisant la subvention pour arriver à la valeur comptable de l'actif. »

Cette subvention publique est liée au Projet technologie sans fil. À l'origine, ce projet a été comptabilisé à titre d'immobilisation incorporelle. Si le Projet technologie sans fil était encore comptabilisé à titre d'actif, SableTel devrait contrepasser le montant comptabilisé dans les produits et le comptabiliser soit comme produit différé, soit en diminution de la valeur comptable du Projet technologie sans fil.

Toutefois, en raison de l'ajustement proposé ci-dessus (voir Frais de recherche et de développement reportés), le Projet technologie sans fil est maintenant passé en charges sous le poste Administration dans l'état du résultat global. La présentation des subventions liées au résultat est traitée au paragraphe 29 d'IAS 20 :

« Les subventions liées au résultat sont présentées en résultat net, séparément ou dans une rubrique générale telle que "autres produits" ; sinon, elles sont présentées en déduction des charges auxquelles elles sont liées. »

Je recommande que le montant soit comptabilisé en diminution des charges auxquelles il est lié, car il est clairement attribuable à celles-ci. En conséquence, le montant devrait être déduit des produits et comptabilisé à titre de réduction des frais de recherche et de développement (frais d'administration) dans l'état du résultat global (voir plus loin les états financiers ajustés). À noter que cet ajustement n'aura aucune incidence sur le résultat net de SableTel.

Question 4 – Dépréciation du réseau de téléphonie mobile

Les dispositions sur la dépréciation d'actifs se trouvent dans IAS 36 *Dépréciation d'actifs*.

En août 2014, l'ouragan Baylee a endommagé plusieurs des tours de transmission du réseau de téléphonie mobile de SableTel, mettant hors service tout le réseau. Au total, 60 des 340 tours ont été endommagées. Chaque tour a une valeur comptable de 35 000 \$.

SableTel doit déterminer si les tours de transmission nécessitent une dépréciation à la fin de l'exercice.

Selon le paragraphe 9 d'IAS 36 :

« Une entité doit déterminer à la fin de chaque période de présentation de l'information financière s'il existe un quelconque indice qu'un actif a pu se déprécier. S'il existe un tel indice, l'entité doit estimer la valeur recouvrable de l'actif. »

Il existe une indication évidente que les actifs peuvent s'être dépréciés, puisque les tours ont été endommagées. SableTel devrait donc procéder à une estimation de la valeur recouvrable.

Selon le paragraphe 18 d'IAS 36 :

«La présente norme définit la valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur diminuée des coûts de sortie et la valeur d'utilité de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie.»

Selon le paragraphe 22 d'IAS 36 :

«La valeur recouvrable est déterminée pour un actif pris individuellement à moins que l'actif ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Si tel est le cas, la valeur recouvrable est déterminée pour l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient (voir paragraphes 65 à 103), sauf :

- (a) si la juste valeur de l'actif diminuée des coûts de sortie est supérieure à sa valeur comptable ; ou*
- (b) si la valeur d'utilité de l'actif peut être estimée comme étant proche de sa juste valeur diminuée des coûts de sortie et si cette juste valeur diminuée des coûts de sortie peut être évaluée.»*

Il semble, selon ce que nous savons de la situation, que l'ensemble des tours constitue une unité génératrice de trésorerie, puisque tout le réseau de téléphonie mobile a été mis hors service à cause des 60 tours endommagées. Il pourrait donc être nécessaire de faire une estimation de la valeur recouvrable de la totalité du réseau (c'est-à-dire des 340 tours de transmission) et non uniquement des 60 tours endommagées.

Selon les paragraphes 66 et 67 d'IAS 36 :

Paragraphe 66 – «*S'il existe un indice qu'un actif a pu se déprécier, la valeur recouvrable de l'actif pris individuellement doit être estimée. S'il n'est pas possible d'estimer la valeur recouvrable de l'actif pris individuellement, la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient (l'unité génératrice de trésorerie de l'actif) doit être déterminée.*

Paragraphe 67 – «*La valeur recouvrable d'un actif pris individuellement ne peut être déterminée si :*

(a) *on ne peut estimer que la valeur d'utilité de l'actif est proche de sa juste valeur diminuée des coûts de sortie (par exemple, lorsque les flux de trésorerie futurs générés par l'utilisation continue de l'actif ne peuvent être estimés comme étant négligeables) ; et*

(b) *l'actif ne génère pas d'entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie d'autres actifs.*

Dans de tels cas, la valeur d'utilité et, par conséquent, la valeur recouvrable, ne peuvent être estimées que pour l'unité génératrice de trésorerie de l'actif.»

Comme il est mentionné ci-dessus, il y a deux façons possibles de déterminer la valeur recouvrable d'un actif (ou d'un groupe d'actifs). La première consiste à déterminer la juste valeur de l'actif diminuée des coûts de vente. Nous n'avons pas beaucoup d'informations pour déterminer ce montant, mais il est peu probable que SableTel puisse vendre les tours endommagées et en obtenir un montant important. En outre, bien que rien n'indique que SableTel pourrait vendre la totalité de son réseau de téléphonie mobile, il est possible qu'une autre société de télécommunications veuille en faire l'acquisition. Le réseau de téléphonie mobile, en son état actuel, n'a aucune valeur puisque la totalité du réseau est hors service. Il est important de noter que la valeur d'utilité est généralement déterminée en fonction des flux de trésorerie futurs estimés pour l'actif dans son *état actuel*. Il s'ensuit que la décision de SableTel de réparer ou de remplacer le réseau n'est pas pertinente. Selon le paragraphe 44 d'IAS 36 :

«Les flux de trésorerie futurs doivent être estimés pour l'actif dans son état actuel. Les estimations de flux de trésorerie futurs ne doivent pas inclure des entrées ou des sorties de trésorerie futures estimées qui devraient être générées par :

(a) *une restructuration future au sujet de laquelle l'entité ne s'est pas encore engagée ; ou*

(b) *l'amélioration ou l'accroissement de la performance de l'actif.»*

SableTel a dit ne pas savoir si le réseau mobile peut être réparé. Elle envisage également de remplacer tout le système de tours de transmission par un nouveau système plus rapide. On ignore donc la valeur recouvrable des tours, ou de l'ensemble du système (l'unité génératrice de trésorerie), à la date de clôture.

Selon moi, le réseau mobile a vraisemblablement subi une dépréciation. Il faudrait obtenir plus d'informations pour déterminer le montant exact de la dépréciation mais, à titre estimatif, nous pourrions avancer que la valeur recouvrable des 60 tours endommagées est sans doute nulle. SableTel devrait donc comptabiliser une réduction de valeur pour ramener la valeur de l'actif à zéro. La valeur totale de ces 60 tours est de 2 100 000 \$ (60 × 35 000 \$) (voir plus bas les états financiers ajustés).

Notons qu'il se peut que la valeur des 340 tours et de la totalité du réseau (l'unité génératrice de trésorerie) doive être réduite à zéro ou à la valeur recouvrable estimée (juste valeur diminuée des coûts de la vente), puisque le réseau n'a aucune valeur d'utilité dans son état actuel. On ne sait pas par ailleurs si le réseau peut être réparé et, même si c'était le cas, on ignore si SableTel a l'intention de le réparer. Si le réseau ne peut pas être vendu (c'est-à-dire si sa juste valeur diminuée des coûts de la vente est minime) et que SableTel ne prévoit pas le réparer, la totalité du réseau devrait être dépréciée et sa valeur, ramenée à zéro. Il s'agit au minimum d'un montant de 11 900 000 \$ (340 tours × 35 000 \$ la tour) pour les tours de transmission, et peut-être même plus si d'autres immobilisations sont rattachées au réseau de téléphonie mobile. Pour le moment, nous supposons qu'il ne sera pas nécessaire de réduire la valeur des 280 tours qui n'ont pas été endommagées, car elles pourraient avoir une juste valeur sur un marché libre ou être en mesure de générer des entrées de trésorerie futures.

La réduction de valeur devrait être comptabilisée comme une perte de valeur selon le paragraphe 59 d'IAS 36 :

«Si, et seulement si, la valeur recouvrable d'un actif est inférieure à sa valeur comptable, la valeur comptable de l'actif doit être ramenée à sa valeur recouvrable. Cette réduction est une perte de valeur.»

S'il est probable que SableTel reçoive une indemnité d'assurance pour les tours endommagées, le produit de l'assurance réduirait la perte.

De même, comme SableTel envisage de remplacer tout le système, il serait prudent d'analyser la durée d'utilité estimée des actifs en question et/ou leurs valeurs résiduelles.

Produits différés (enjeu secondaire)

Il n'y a pas de poste Produits différés dans l'état de la situation financière. Étant donné la nature de l'entreprise, en l'occurrence une société de télécommunications, on peut supposer qu'elle facture certains de ses services à l'avance (il est en effet habituel pour les entreprises de ce secteur de facturer leurs services un mois à l'avance ; certaines exigent en outre un dépôt important). Cela mérite une enquête plus poussée. Il se peut que les montants en question soient englobés dans le poste Fournisseurs et autres créditeurs de l'état de la situation financière. Il est aussi possible que ces montants aient été comptabilisés à tort à titre de produits. Il faudra obtenir davantage d'informations pour déterminer s'il y a erreur.

Question 5 – Cotisations au CRTC

J'ai recalculé l'anomalie estimée touchant les cotisations à verser au CRTC pour 2013 et 2014. Celle-ci totalise 1 193 619 \$. De ce montant, 672 218 \$ sont liés à la cotisation de 2013 et 521 401 \$, à la cotisation de 2014. Le premier montant (672 218 \$) découle d'une erreur comptable ; il doit donc être ajouté aux charges à payer et déduit du solde d'ouverture des bénéfices non distribués de 2014. Le montant lié à la cotisation de 2014 (521 401 \$) devrait être ajouté au coût des ventes (cotisation au CRTC) ainsi qu'aux charges à payer au 31 août 2014, car il se rapporte à l'exercice 2014.

Le calcul est fondé sur des informations préliminaires.

Description	Calcul de 2014	Calcul de 2013
Produits tirés des services de téléphonie interurbaine, locale et mobile (voir note 1 afférente aux états financiers)	56 857 395 \$	60 712 173 \$
Moins : Produits tirés de parties liées (supposer 0 \$)	0	0
Moins : Coûts admissibles (voir note 2)	(25 215 367)	(25 333 908)
Plus : Coûts payés à des entités non canadiennes (voir note 2)	897 500	788 000
Plus : 200 % de la marge négative pour tout client en ayant une (supposer que la base de données du Service des finances est exacte et que 2013 = 0 \$)	2 260 000	0
Plus : Coûts payés à des parties liées (voir note 2)	1 357 850	1 458 760
Base de calcul de la cotisation	36 157 378	37 625 025
Taux de cotisation	12 %	12 %
Calcul provisoire de la cotisation	4 338 885	4 515 003
Cotisation telle qu'elle a été calculée	3 817 484	3 842 785
Ajustement requis	521 401 \$	672 218 \$

Question 6 – États financiers ajustés

Les états financiers de 2014 devront être ajustés en raison de l'effet cumulatif significatif des inexactitudes notées plus haut. Voici les ajustements à apporter aux états financiers :

Description	É/F de 2014 (non ajustés)	Ajustements nécessaires selon les IFRS	EJ	É/F de 2014 (ajustés)
Actifs courants				
Trésorerie	351 018 \$			351 018 \$
Créances	15 864 501			15 864 501
Stocks	3 219 431	(2 539 572)	1	679 859
Total des actifs courants	19 434 950	(2 539 572)		16 895 378
Immobilisations corporelles	62 532 502	(2 100 000)	4	60 432 502
Impôts différés	35 629			35 629
Immobilisations incorporelles	10 753 709	(9 160 250)	2	1 593 459
Total des actifs	92 756 790 \$	(13 799 822)		78 956 968 \$
Passifs courants	22 265 938 \$	1 193 619	5	23 459 557 \$
Dette à long terme	44 152 572			44 152 572
Total des passifs	66 418 510	1 193 619		67 612 129
Total des capitaux	26 338 280	(14 993 441)	(A), 5	11 344 839
Total des passifs et des capitaux	92 756 790 \$	(13 799 822)		78 956 968 \$
Produits	65 072 224 \$	(2 750 000)	3	62 322 224 \$
Coût des ventes	30 714 869	3 060 973	1, 5	33 775 842
Marge brute	34 357 355	(5 810 973)		28 546 382
Charges				
Ventes et marketing	16 875 413			16 875 413
Administration	13 336 292	8 510 250	2, 3, 4	21 846 542
Charge d'intérêts	2 967 650			2 967 650
Total des charges	33 179 355	8 510 250		41 689 605
Résultat net	1 178 000 \$	14 321 223	(A)	(13 143 223) \$

Les états financiers ajustés présentent une image financière très différente de SableTel pour l'exercice 2014.

Écritures de journal (EJ) (On ne s'attend pas à ce que les candidats présentent ces écritures.)

EJ n°	Description du compte	Débit	Crédit
1	Coût des ventes (routeurs et modems)	2 539 572 \$	
1	Stocks Pour établir une provision pour obsolescence des stocks		2 539 572 \$
2	Administration (frais de R&D)	9 160 250 \$	
2	Immobilisations incorporelles Pour contrepasser les frais liés au Projet technologie sans fil qui ont été inscrits à l'actif		9 160 250 \$
3	Produits (subvention gouvernementale)	2 750 000 \$	
3	Administration (frais de R&D) Pour reclasser la subvention reçue d'Industrie Canada au cours de l'exercice		2 750 000 \$
4	Administration (dépréciation)	2 100 000 \$	
4	Immobilisations corporelles (tours de transmission du réseau mobile) Pour comptabiliser une dépréciation des tours de transmission du réseau mobile		2 100 000 \$
5	Coût des ventes (ajustement de la cotisation au CRTC pour 2014)	521 401 \$	
5	Résultats non distribués (ouverture – ajustement de la cotisation au CRTC pour 2013)	672 218 \$	
5	Passifs courants (charges à payer) Pour comptabiliser l'inexactitude estimée touchant les cotisations à verser au CRTC pour 2013 et 2014		1 193 619 \$

Gestion de la performance

(Sera divisé en occasions d'évaluation multiples par le Jury d'examen.)

Le candidat présente une analyse qualitative du contexte propre à SableTel.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Énoncé de compétence CPA	Module commun	Module optionnel GP
2.3.2 Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie. En particulier : a) Évaluer l'aspect externe de la position concurrentielle (p. ex. en analysant la proposition de valeur, la clientèle et les marchés cibles, et les offres concurrentielles)	B	A
2.4.1 Analyser les enjeux opérationnels clés et leur concordance avec la stratégie. En particulier : c) Analyser l'efficacité des initiatives visant à régler les principales questions de gestion des ressources humaines ; e) Évaluer les avantages et les inconvénients de divers systèmes de récompense et de reconnaissance et leurs incidences sur les politiques et pratiques décisionnelles de l'entité	B	A
3.6.1 Évaluer la performance à l'aide de référentiels reconnus. En particulier : b) Faire la distinction entre les attentes théoriques et les attentes réalistes en matière de performance	B	A

L'analyse du plan stratégique de SableTel commence par l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise, et devra vraisemblablement tenir compte à la fois des exigences de la société mère et de certains des éléments de la stratégie de SableTel.

Analyse de la situation actuelle

Mission : Malgré l'autonomie qui lui est accordée, SableTel a pour mission fondamentale de s'arrimer à l'orientation donnée par la société mère, StarNova. Ce faisant, SableTel fournit à ses clients de partout au Canada un service de qualité élevée pour répondre à leurs besoins en matière de télécommunications, utilisant des systèmes de technologie et de soutien à la clientèle des plus modernes.

Vision : SableTel s'arrime à la mission de StarNova en créant de la valeur grâce à ses gens, à sa technologie et à son service hors pair. En tant qu'entreprise de premier plan du secteur canadien des télécommunications, SableTel tient à utiliser une technologie de pointe, afin de répondre aux besoins technologiques et autres de ses clients.

SableTel aspire à devenir la source par excellence de services de télécommunications au pays.

Commentaire de CPA sur la situation actuelle : Un service hors pair suppose une proposition de valeur orientée sur la proximité avec le client, alors qu'un positionnement comme chef de file grâce à la technologie suppose une proposition de valeur axée sur le caractère novateur des produits. Ces deux propositions de valeur sont en opposition. Si l'on ajoute le fait que le chef de la direction se préoccupe de réduire les coûts étant donné que le secteur de la téléphonie interurbaine évolue vers des coûts et des marges peu élevés (proposition de valeur axée sur l'excellence opérationnelle), on se retrouve avec des priorités diamétralement opposées. En conséquence, la prise de décisions stratégiques est au mieux confuse et, au pire, inefficace ou source d'erreurs, ce qui augmente le risque stratégique.

Objectif spécifique : Augmenter le résultat net de 25 % d'un exercice à l'autre à l'intérieur du cycle de planification.

Facteurs clés de succès dans le secteur d'activité :

- Service réseau fonctionnel 100 % du temps ;
- Technologie la plus récente utilisée pour soutenir toutes les ventes de produits ;
- Technologie de pointe utilisée pour la prestation de tous les services ;
- Qualité élevée des produits ;
- Variété de produits essentielle pour assurer la facturation unique.

Principaux risques :

Important ajustement des états financiers de 2014, qui aboutit à une perte de 13 143 223 \$ plutôt qu'à un bénéfice de 1 178 000 \$.

Possibilité de révocation du permis d'exploitation de SableTel par le CRTC.

Des risques considérables ont été mis en lumière par le passage de l'ouragan Baylee, ce qui montre la nécessité d'une planification d'urgence pour minimiser le temps d'indisponibilité du réseau de téléphonie mobile de SableTel.

Si le projet est approuvé par Industrie Canada (IC), la technologie qui serait normalement un avantage concurrentiel pour SableTel pourrait devenir accessible aux autres joueurs, selon ce que fera IC en 2017. Par conséquent, une fois le projet mené à terme, SableTel devra utiliser la technologie sans fil rapidement pour réussir avant que le marché risque d'être saturé. Stratégiquement, SableTel se doit d'être la première sur le marché.

SableTel est exposée dans une certaine mesure au risque de change, ayant payé en tout plus de 1,4 million \$ à un fournisseur américain au cours des deux dernières années.

SableTel est exposée au risque sur stocks, en raison de la courte durée de vie de la technologie propre à ses stocks. L'absence d'une provision pour obsolescence pourrait poser problème du point de vue de l'information financière.

Analyse de l'environnement interne

Forces :

- SableTel fonctionne de façon autonome en tant que centre de profit distinct de la société mère, StarNova.
- L'entreprise possède une technologie propriétaire qui lui permet de jouir d'un avantage concurrentiel dans les secteurs de la téléphonie sans fil et interurbaine, ce qui a grandement contribué aux profits du groupe de 2008 à 2011.
- SableTel peut obtenir des subventions, comme en font foi les 2 750 000 \$ reçus d'Industrie Canada (IC).
- Malgré la perte de deux clients importants, les marges demeurent stables (mais la perte des clients date de juin).

Faiblesses :

- SableTel perd un élément de continuité avec le départ à la retraite d'un vendeur de longue date.
- Le Comité de direction se réunit seulement une fois par année.
- Les contrôles internes sont inadéquats (paiement incorrect au CRTC, états financiers nécessitant retraitement pour qu'y soient apportés des ajustements importants, immobilisations passées en charges sans investigation préalable exhaustive, etc.).
- La rentabilité a diminué au cours des trois derniers exercices.
- L'entreprise permettra à IC d'avoir accès à ce qui pourrait représenter un avantage concurrentiel supplémentaire, selon les modalités de la subvention.
- Les procédures d'approvisionnement ont permis l'achat d'importantes quantités de matériel gardées en stock, avec une faible probabilité de vente.
- Les stocks sont très sensibles à l'obsolescence.
- La protection des actifs au moyen d'une assurance est limitée.
- La protection du système de tours de transmission du réseau mobile est limitée, et il n'y a pas de solutions de rechange évidentes (problème stratégique : le principal mode de transmission est en fait le seul, de sorte que, si le système tombe en panne, SableTel ne génère plus de produits).
- Aucune relation secondaire avec un important propriétaire d'infrastructures n'a été établie.
- Les tendances actuelles indiquent que l'entreprise est en décroissance.
- Les systèmes d'information du Service des TI et du Service du marketing ne sont pas arrimés.
- Des décisions s'appuient sur des informations inexactes.

- Le chef de la direction ne semble pas au courant des détails relatifs aux principales dépenses en immobilisations, ou bien n'obtient peut-être pas les données adéquates du Service de la comptabilité (il est incapable de répondre à la question sur la dépense de 20 millions \$ pour le Projet technologie sans fil).
- L'équipe des ventes est incapable d'atteindre son quota ou ne l'a pas atteint.
- Le roulement est élevé au sein de l'équipe des ventes.
- L'entreprise a perdu deux clients importants (estimation des produits : $2 \times 25 \text{ k\$} \times 12 = 600 \text{ k\$}$) ; ces clients n'ont pas été remplacés (il faudra ajuster les estimations prospectives).
- On ignore encore la raison de la perte des clients.
- La direction ne comprend pas bien les raisons des écarts dans les données financières.
- Le Service des TI est sous-utilisé (si le Service peut être réaffecté au Projet technologie sans fil sans incidence sur les activités courantes, il y a quelque chose qui cloche).
- L'entreprise dépend de StarNova pour son financement.
- Le régime de rémunération ne règle pas le problème dans le secteur où le roulement de personnel pose le plus grand risque.
- Le chef de la direction fait appel à un tiers qui est une partie liée pour les questions de planification fiscale de l'entreprise (problème d'éthique).

Analyse de l'environnement externe

Possibilités :

- Les grandes entreprises qui ont des infrastructures en place pourraient représenter une solution provisoire au problème de la perte des tours de transmission sur la côte sud de la Nouvelle-Écosse.
- Les analystes s'attendent à une augmentation de 1,5 % du chiffre d'affaires en 2015.
- Les tendances laissent présager une croissance dans le secteur de la téléphonie mobile.
- On s'attend à ce que le nombre d'utilisateurs de téléphones mobiles augmente de 2,9 % en 2015.
- Tendances à la croissance en ce qui concerne la technologie HD3D (diffère du Projet technologie sans fil).
- Les experts sectoriels prédisent une croissance de l'utilisation d'Internet.

Menaces :

- Le permis d'exploitation risque d'être révoqué.
- Le secteur des télécommunications est très réglementé.
- Possibilité de poursuites en justice (il est indiqué dans le compte rendu sommaire des activités qu'il n'y en a pas actuellement).
- Lorsque la technologie aura été éprouvée, IC la rendra disponible à l'échelle nationale (en 2017).
- Le cycle de vie des stocks est court étant donné la rapidité de l'évolution technologique.
- L'entreprise est vulnérable aux conditions météorologiques difficiles.
- Il y a de nombreux concurrents régionaux.
- Le marché est dominé par trois grands exploitants.
- Une concurrence féroce est à prévoir dans le secteur de la téléphonie mobile, ce qui devrait entraîner une diminution des prix et des marges.

- L'offre d'achat non sollicitée de SableTel pourrait être une OPA hostile.
- Le secteur de la téléphonie interurbaine poursuit son déclin rapide.
- Les principaux propriétaires d'infrastructures n'investissent pas dans celles-ci.
- La faisabilité du Projet technologie sans fil est tributaire d'un tiers.

Gestion de la performance

(Sera divisé en occasions d'évaluation multiples par le Jury d'examen.)

Le candidat présente une analyse quantitative de l'environnement de SableTel.

Le candidat montre sa performance en Gestion de la performance.

Énoncé de compétence CPA	Module commun	GP
2.3.1 Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité. En particulier : b) Analyser la nature de l'entité et identifier les indicateurs clés de performance financière et non financière qui sont conformes à la stratégie de l'entité, y compris tout besoin de suivi propre à un secteur d'activité ; c) Identifier les indicateurs clés guides et les indicateurs clés témoins qui pourraient être appropriés pour évaluer l'efficacité de l'entité ; d) S'appuyer sur les meilleures pratiques reconnues pour contribuer à la formulation d'indicateurs clés de performance qui concordent avec les stratégies à long terme	B	A
3.2.3 Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts. En particulier : a) Analyser les résultats réels par rapport aux prévisions budgétaires ou autres points de référence pertinents ; b) Expliquer les résultats de l'analyse des écarts aux niveaux de direction appropriés ; c) Donner une appréciation de la situation fondée sur les constatations et recommander des plans d'action	A	A
3.4.1 Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits	B	A
3.6.3 Évaluer les causes profondes des problèmes de performance. En particulier : a) Analyser l'incidence possible de circonstances exceptionnelles sur la performance	B	A
Aussi, mise à contribution des compétences fondamentales (Finance), mais dans le contexte de la stratégie, de sorte que l'angle de présentation de l'analyse n'est pas le même qu'en Finance, à savoir que les conclusions sur les risques et la stratégie découlent de l'analyse des ratios, etc. :	B	A
5.1.1 Évaluer la situation financière de l'entité. En particulier : a) Effectuer une analyse financière, au moyen notamment d'une analyse de ratios, d'une analyse comparative sectorielle, d'une analyse des tendances et d'une analyse des flux de trésorerie ; c) Dégager des conclusions quant à la situation financière de l'entité	A	s. o.

Évaluation de la situation financière actuelle

Analyse des ratios

Ratios financiers	SableTel Ratios réels de 2014 (non ajustés)	SableTel Ratios réels de 2014 (ajustés)	SableTel Ratios réels de 2013 (non ajustés)	SableTel Ratios réels de 2012 (non ajustés)	Ratios sectoriels (2014)	Ratios sectoriels (2012)
Ratios de rentabilité						
Rendement des capitaux propres	4,5 %	(115,9 %)	(5,1 %)	0,4 %	9,6 %	10,2 %
Analyse des marges						
Marge brute	52,8 %	45,8 %	53,1 %	52,3 %	52,2 %	52,8 %
Frais de vente, marketing et administration	46,4 %	62,1 %	50,6 %	47,8 %	40,5 %	40,4 %
Résultat d'exploitation	6,4 %	(16,3 %)	2,4 %	4,5 %	11,7 %	12,9 %
Rotation						
Rotation des créances clients	4,1x	3,9x	9,6x	12,7x	6,7x	6,9x
Délai moyen de recouvrement	89 jours	93	38	29		
Rotation des stocks (jours)	38,3	7,4	10,5	34,6		
Rotation des stocks (coefficient)	9,5x	50	34,6	10,6		
Liquidité à court terme						
Ratio du fonds de roulement	0,9x	0,6x	1,0x	0,9x	0,8x	0,8x
Solvabilité à long terme						
Résultat d'exploitation / charge d'intérêts	1,4x	(3,4x)	0,6x	1,0x	8,1x	8,0x
Croissance par rapport à l'année précédente						
Croissance du chiffre d'affaires	(0,2 %)	(4,4 %)	1,1 %	s. o.	(2,6 %)	0,5 %

L'analyse des ratios qui précède indique que la performance de SableTel n'est pas aussi bonne que celle de ses pairs, que l'on examine l'état du résultat global ou l'état de la situation financière. L'analyse indique aussi que la situation financière de SableTel s'est détériorée depuis un an.

Ratios de couverture

- Solvabilité à long terme : couverture des intérêts – Le ratio de couverture des intérêts de SableTel est moins bon que la moyenne sectorielle et s'est encore détérioré en 2014, ce qui signifie que SableTel risque d'avoir de la difficulté à faire ses paiements d'intérêts dans l'avenir. Cette situation est très préoccupante, car elle indique que, à défaut d'une quelconque forme d'aide financière, SableTel n'arrivera peut-être pas à respecter ses obligations financières dans un proche avenir.

Ratios de liquidité

- Liquidité à court terme : ratio du fonds de roulement – Le ratio du fonds de roulement de SableTel semble correspondre aux normes sectorielles. Cela est en partie imputable au solde élevé des créances à la fin de l'exercice. Le ratio est un peu moins bon que celui de l'année précédente, mais il est supérieur aux normes sectorielles et est acceptable (avant ajustements). Toutefois, après prise en compte de l'ajustement lié à la radiation d'une partie des stocks à la fin de l'exercice, le ratio du fonds de roulement est moins bon que la moyenne du secteur. L'examen de ce ratio en parallèle avec la rotation des créances clients suscite des inquiétudes, car l'accumulation rapide des créances ayant un long délai de recouvrement indique que SableTel s'expose davantage au risque de non-recouvrement, surtout si l'on tient compte du nombre de petits clients résidentiels susceptibles d'avoir des problèmes économiques, ce qui peut modifier le cycle des paiements.

Ratios d'activité

- Rotation des créances clients – La rotation des créances clients de SableTel n'est pas assez rapide. Cela est particulièrement vrai en 2014. En effet, les créances semblent anormalement élevées au 31 août 2014, et leur taux de rotation est bien pire que celui de l'année précédente. Il semble que SableTel immobilise beaucoup de trésorerie dans ses créances. SableTel pourrait générer des rentrées de fonds supplémentaires considérables en accélérant la rotation de ses créances clients pour atteindre le taux de rotation moyen du secteur, et elle n'aurait alors pas besoin d'emprunter autant d'argent à StarNova pour répondre aux besoins décrits dans son plan stratégique. Il se peut que le faible taux de rotation des créances clients indique l'existence de créances irrécouvrables. Il faut davantage d'informations pour pouvoir évaluer le caractère raisonnable du montant et déterminer s'il y aurait lieu de procéder à des radiations additionnelles. Des balances chronologiques détaillées seraient utiles.

Ratios de rentabilité

- Rendement des capitaux propres – Le ratio de rendement des capitaux propres de SableTel est inférieur à la moyenne du secteur, et il est négatif après ajustements. Cela signifie que SableTel n'obtient pas un rendement adéquat pour son actionnaire (StarNova). StarNova a indiqué qu'elle s'attend normalement à ce que les entreprises dans lesquelles elle investit génèrent un rendement supérieur au CMPC. Après prise en compte des ajustements de 2014, les ratios de SableTel se sont détériorés de beaucoup par rapport à 2013, en raison de l'importante perte enregistrée en 2014. Le principal facteur en cause est que SableTel a commencé à investir dans le Projet technologie sans fil alors qu'elle aurait dû attendre l'autorisation.
- Analyse de la marge brute – Selon l'analyse, SableTel réalise une marge brute légèrement supérieure à celle de ses concurrents (avant ajustements). La marge (avant ajustements) se rapproche également de celle de l'exercice précédent. Toutefois, le pourcentage de frais de VM&A semble élevé, ce qui fait que le résultat d'exploitation de SableTel est moins bon que celui du secteur. Ces frais sont 6 % plus élevés pour SableTel avant ajustements, et presque 22 % plus élevés après ajustements. La dépréciation et les frais de R&D liés au Projet technologie sans fil sont partiellement en cause. Une fois ajustés les frais de R&D inscrits à l'actif, le pourcentage de frais de VM&A est considérablement plus élevé en 2014 qu'en 2013. Il faudra enquêter davantage pour trouver la cause profonde mais, étant donné que la baisse des ventes dans le secteur de la téléphonie interurbaine se poursuit et qu'elle n'est pas compensée par des activités de remplacement, la marge continuera sans doute à diminuer (voir ci-dessous l'analyse du marché).
- Ratios de croissance – Le secteur s'est contracté au cours de la dernière année et SableTel n'a pas été épargnée. Les ventes de SableTel ont baissé davantage que celles du secteur (après ajustements), ce qui indique qu'elle a perdu une part de marché. À noter que les ventes réelles de 2012 n'étaient pas disponibles. Les ratios de croissance devraient être calculés sur plusieurs années afin que l'on puisse identifier les tendances et les comparer à celles du secteur, pour que l'on dispose de meilleures informations.

Analyse des produits et services / du marché

2015 – Prév.	Variation	2014	Variation	2013	Variation	2012
23 793 743 \$	-4 256 885 \$	28 050 628 \$	-5 018 475 \$	33 069 103 \$	-1 806 563 \$	34 875 666 \$
25 489 025	921 225 \$	24 567 800	887 930 \$	23 679 870 \$	603 315 \$	23 076 555
4 533 922	294 955 \$	4 238 967	275 767 \$	3 963 200	886 325 \$	3 076 875
4 956 281	1 167 211 \$	3 789 070	892 331 \$	2 896 739	1 599 987 \$	1 296 752
1 791 118	115 359 \$	1 675 759	107 929 \$	1 567 830	80 221 \$	1 487 609
				–		
60 564 089 \$	-1 758 135 \$	62 322 224 \$	-2 854 518 \$	65 176 742 \$	1 363 285 \$	63 813 457 \$
	Variation en %		Variation en %		Variation en %	
	-15 %		-15 %		-5 %	
	4 %		4 %		3 %	
	7 %		7 %		29 %	
	31 %		31 %		123 %	
	7 %		7 %		5 %	

La diminution des ventes dans le secteur de la téléphonie interurbaine n'est pas compensée par une hausse dans d'autres secteurs. Si la situation perdure, la détérioration des résultats et des marges se poursuivra. Les coûts fixes ne diminueront sans doute pas à l'avenir, pour autant qu'il n'y ait pas d'autres dépréciations d'actifs. Si ces tendances se maintiennent en 2015, les produits enregistreront une baisse additionnelle de 1,7 million \$. Il faut faire un effort constant et concerté pour stimuler les ventes de produits existants ou lancer de nouveaux produits ou services sur le marché pour remplacer les activités en déclin. Ou encore, considérant que la téléphonie interurbaine devient rapidement un «produit de base», un examen du rapport prix-quantité pourrait être l'occasion de réduire les prix en vue d'augmenter les volumes et de fournir ensuite d'autres services dans le cadre d'une initiative de ventes croisées.

Analyse horizontale

Outre les postes des états financiers qui nécessitent un ajustement, plusieurs autres postes de l'état de la situation financière requièrent une investigation plus approfondie.

Nous avons notamment observé ce qui suit : diminution de 96 % du solde de trésorerie, et augmentation de 134 % des créances clients, de 49 % des passifs courants et de 264 % des stocks.

Cette situation pourrait être étroitement liée à l'investissement fait dans le Projet technologie sans fil et à une incapacité d'encaisser l'argent des ventes, comme le montre l'augmentation du délai de recouvrement, quoique l'accumulation des comptes fournisseurs compense la situation. Cela dit, cette situation n'est pas viable à long terme, car les fournisseurs vont vite se fatiguer d'attendre d'être payés. Il faut améliorer les contrôles pour accélérer le cycle d'exploitation.

Analyse de la marge brute

	2014	2013	2012	Moyenne
Téléphonie interurbaine	57,4 %	62,0 %	60,2 %	60 %
Téléphonie locale	54,9 %	54,9 %	55,8 %	55 %
Téléphonie mobile	48,0 %	47,3 %	47,5 %	48 %
Accès Internet et transmission de données	73,6 %	72,6 %	72,5 %	73 %
Accès Internet et transmission de données – routeurs et modems	59,4 %	60,5 %	61,8 %	61 %

La diminution de la marge brute de la téléphonie interurbaine est préoccupante. Il faudrait en trouver les raisons précises, d'autant plus qu'il s'agit de la principale source de produits de l'entreprise.

Après ajustement du coût des ventes pour tenir compte des routeurs et des modems obsolètes, le secteur Interurbain a perdu 1 543 672 \$.

Les commentaires de Dan et les ratios présentés au Comité de direction de StarNova sont, pour dire le moins, très peu informatifs, et ils risquent d'induire le Comité en erreur. Les trois ratios présentés au Comité font essentiellement état de la même information. Tous comparent le résultat net de SableTel à un solde ou à un autre et, comme SableTel a initialement annoncé une amélioration du résultat net, les ratios semblent tous meilleurs en 2014 qu'en 2013. Toutefois, aucun des ratios présentés n'explique la situation financière de SableTel ou la façon dont celle-ci se compare au secteur.

Gestion de la performance
(Sera divisé en occasions d'évaluation multiples par le Jury d'examen.)

Le candidat présente une analyse du plan stratégique actuel de SableTel.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Énoncé de compétence CPA	Module commun	GP
1.4.5 Analyser et prédire l'incidence des décisions stratégiques et opérationnelles sur les résultats financiers. En particulier : a) Analyser et prédire l'incidence des décisions stratégiques et opérationnelles sur la performance, la situation financière et les flux de trésorerie de l'entité ; b) Expliquer l'incidence financière des décisions stratégiques et opérationnelles	B	A
2.2.1 Déterminer si les décisions de la direction concordent avec la mission, la vision et les valeurs de l'entité. En particulier : b) Évaluer si la mission, la vision, les valeurs et le mandat de l'entité concordent avec l'objectif général défini ; c) Critiquer la concordance entre des décisions et stratégies particulières et la mission, la vision, les valeurs et le mandat de l'entité	B	A
2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques. En particulier : a) Analyser les différentes options stratégiques à partir d'un ensemble de critères qualitatifs et quantitatifs	B	A
Aussi, mise à contribution des compétences fondamentales en Comptabilité de gestion et en Finance :		
3.5.1 Effectuer une analyse de sensibilité. En particulier : a) Calculer le coût-volume-profit (CVP) et effectuer une analyse de sensibilité pour une entité donnée, et en évaluer les incidences sur la rentabilité	A	s. o.
5.1.2 Élaborer ou évaluer des propositions financières et des plans de financement. En particulier : c) Identifier les forces et les faiblesses d'une proposition financière ou d'un plan de financement ; d) Examiner la concordance entre une proposition ou un plan et les objectifs stratégiques	B	s. o.

Le candidat effectue une évaluation des composantes du plan stratégique présenté et y intègre les analyses qualitative et quantitative faites plus tôt.

Plan actuel

Le plan actuel comporte des objectifs liés aux objectifs généraux de StarNova et aux indicateurs internes de SableTel, à savoir : service à la clientèle, ventes, technologies de l'information, ressources humaines et marketing.

Commentaire sur la présentation du chef de la direction

À la lumière d'une lecture initiale du contenu de la présentation, il n'est pas évident que la proposition de valeur mise en œuvre corresponde réellement à la mission de SableTel. La directive fondamentale appelant SableTel à créer de la valeur grâce à ses gens, à sa technologie et à son service hors pair annonce implicitement une proposition de valeur orientée sur la proximité avec le client. Ce n'est pourtant visiblement pas le cas vu la perte de deux clients importants, la rotation élevée du personnel des ventes et l'établissement des prix comme si SableTel vendait des «produits de base». Une proposition de valeur orientée sur la proximité avec le client implique en général un produit ou un service de qualité supérieure offert à un prix élevé, parce que le client ciblé valorise un tel niveau de service. Manifestement, en ce moment, SableTel n'est vraiment pas en position d'offrir une telle proposition de valeur. Elle devrait peut-être se concentrer davantage sur l'excellence opérationnelle pour élever ses marges aux niveaux ciblés. Toutefois, lorsque la fourniture constante de technologie de pointe est un pilier essentiel de l'entreprise, la focalisation sur les coûts n'est peut-être pas la bonne approche, étant donné que les marges devraient être suffisantes pour soutenir les activités continues de R&D requises pour mettre en marché de nouveaux produits et services de façon soutenue.

Les objectifs stratégiques actuels de SableTel ne sont pas arrimés aux objectifs généraux de StarNova. Elle n'est pas focalisée clairement sur une proposition de valeur unique. Si elle poursuit dans cette voie, les assises financières de son existence vont probablement continuer à s'éroder, et elle fera aussi du tort à StarNova. SableTel doit sans doute se réorganiser.

SableTel doit s'orienter sur une seule et unique proposition de valeur et appuyer sa croissance sur une approche plus focalisée. Une comparaison de la courbe de valeur avec le marché ou le secteur d'activité l'aiderait à «trouver son âme». La technologie HD3D est une technologie unique et prometteuse que SableTel pourrait être la première à introduire sur le marché, avec tous les avantages que cela comporte. Toutefois, le cycle de vie est court puisque les concurrents du secteur entreront vite sur le marché. SableTel n'a donc pas le luxe d'introduire la technologie sur le marché, puis de repenser son approche, de sorte qu'une proposition de valeur axée sur le caractère constamment novateur des produits risque de faire long feu. SableTel est dans le secteur des services de télécommunications depuis ses débuts et, au vu de son expérience, elle devrait être plus efficace et efficiente dans la gestion et la prestation de ces services recherchés. SableTel a l'occasion d'introduire en primeur un nouveau produit sur le marché. La décision de mettre plus d'accent sur le Projet technologie sans fil aux dépens des autres options mérite réflexion. SableTel doit en particulier évaluer la faisabilité et l'arrimage aux

objectifs de StarNova, à savoir la fourniture de services de télécommunications, accompagnée d'une amélioration de la rentabilité d'un exercice à l'autre.

Je me suis penché sur les objectifs de SableTel. Mes commentaires sont présentés ci-dessous.

Technologies de l'information : L'objectif s'arrime dans la mesure où il offre l'occasion d'augmenter les ventes en pénétrant un nouveau marché, ainsi que d'améliorer les processus internes grâce à la réduction des coûts, ce qui entraînera une amélioration générale des marges pour toutes les gammes de produits et services. SableTel s'orientera ainsi vers une proposition de valeur axée sur l'excellence opérationnelle. L'objectif est valable et réalisable.

Ressources humaines : Il n'est pas évident de voir comment un régime de rémunération pour l'équipe de haute direction mettra un frein à la rotation élevée du personnel dans un secteur névralgique de l'organisation, en l'occurrence le Service des ventes. Si la rotation persiste, la diminution des marges s'accroîtra, car les ventes ne couvriront plus les coûts fixes à long terme sans une croissance sur les autres marchés pour compenser le déclin. L'objectif d'améliorer le régime de rémunération pour fidéliser le personnel est valable. Le moyen choisi par SableTel pour accroître la motivation et générer davantage de ventes consiste à adopter un nouveau régime de rémunération. Mais cela ne fonctionnera que s'il est possible d'augmenter les ventes. Comme SableTel exerce ses activités sur un marché déjà saturé en ce qui concerne les secteurs de la téléphonie locale, de la téléphonie mobile et de l'accès Internet, l'augmentation des ventes est peut-être impossible.

Service à la clientèle : L'objectif s'arrime avec ce que l'on croyait à l'origine être la proposition de valeur de SableTel. Toutefois, avec les marges qui rétrécissent, les niveaux de service n'ont pas pu empêcher la perte de clients. La diminution des marges, la baisse de la demande et la saturation complète du marché laissent croire que la proximité avec le client est tenue pour acquise. Mais il semble que les clients cherchent le meilleur prix, ce qui oblige le secteur à devenir plus efficace. Une augmentation de l'effectif en vue de mieux servir les clients actuels pour ne pas les perdre au profit de la concurrence pourrait être considérée comme un arrimage. Toutefois, il serait plus prudent d'attendre que la décision concernant l'orientation stratégique soit arrêtée.

Ventes : L'augmentation des ventes s'arrime avec l'objectif d'augmentation du bénéfice net de StarNova, car sans ventes, pas de croissance. Mais les moyens pour y parvenir ne sont pas clairs. Les quotas actuels ne sont pas atteints, de sorte qu'une augmentation de ceux-ci n'améliorera en rien la situation et risque même d'aggraver la rotation du personnel, puisqu'elle sera perçue comme rendant la prime plus difficile à obtenir. Il serait beaucoup plus avantageux de repenser la politique des quotas et d'établir un plan de recrutement.

Marketing : L'augmentation des marges et l'augmentation des ventes croisées sont des objectifs qui cadrent avec celui de StarNova, qui veut augmenter la rentabilité. Comme l'indique la composition de la clientèle, c'est dans les groupes où il y a le plus de clients que le seuil de prix pour atteindre le volume visé peut être atteint, et c'est auprès de la clientèle qui génère le

moins de produits, qui compte beaucoup de clients potentiels à cibler, que les possibilités de ventes croisées sont les meilleures. Pour cibler ces différents clients avec des stratégies spécifiques, il faudrait un examen de la relation prix-quantité et de la capacité de compenser les escomptes pouvant être offerts à chaque niveau de prix au moyen d'une autre stratégie d'établissement des prix.

Pour pouvoir évaluer les plans stratégiques de Dan à l'égard de SableTel, il faut analyser les cibles établies.

Service à la clientèle – Objectif : augmenter la satisfaction des clients

Pour atteindre l'objectif d'augmenter la satisfaction de la clientèle, le Service à la clientèle devra rendre visite à 20 % de tous les clients chaque année (5 000 clients), et son personnel augmentera de 27 % (passant de 55 à 70 employés).

Commentaire : L'aspect logistique n'est pas clair. Exiger de rendre visite à 5 000 clients chaque année, ce qui représente moins de deux visites par semaine par employé, ne nécessite pas l'embauche de 15 personnes pour réduire le taux d'appels. Les charges au titre des salaires des 15 employés supplémentaires pourraient être mieux employées si le montant était plutôt utilisé pour fidéliser les employés actuels et les motiver à accroître leur productivité, et ainsi réduire la rotation du personnel. Le service à la clientèle est probablement avant tout affaire de motivation. La satisfaction des clients n'est pas une donnée mesurable pouvant servir d'indicateur de succès ; l'ajout de personnel pour rendre visite aux clients n'améliorera pas le service à la clientèle. C'est uniquement par l'utilisation et l'efficacité du produit et du service que la qualité du service offert aux clients peut être mesurée, au fil du temps. Idéalement, une proposition de valeur orientée sur la proximité avec le client est avant tout axée sur les clients et leurs besoins, quelle que soit la façon dont elle est concrétisée. L'accent sur le service à la clientèle pourrait aider à prévenir la perte d'autres clients. Cela dit, pour les visites, la priorité devrait être donnée aux clients les plus importants plutôt qu'aux plus proches géographiquement. Il serait préférable de répartir les clients de la liste d'après le volume de revenus et de gérer la liste en fonction de la rentabilité du portefeuille client plutôt que sur une base géographique.

La fidélisation du personnel représente déjà un problème que l'ajout de nouveaux employés pourrait aggraver. Par ailleurs, la capacité de maîtriser les coûts est l'une des forces de SableTel, et l'un des objectifs de Dan est de réduire les coûts futurs. Une augmentation de 27 % de l'effectif semble aller à l'encontre de cette logique.

Ventes – Objectif : augmenter les ventes de 15% en 2015 et de 10 % en 2016.

Le secteur s'attend à une hausse globale de 1,5 %. Une augmentation de 2,3 % à 2,5 % du chiffre d'affaires actuel pour la téléphonie locale, la téléphonie mobile et Internet devrait être

une cible atteignable. À noter qu'après retraitement des états financiers, l'objectif de 75 400 000 \$ équivaut à une augmentation de 21 % des ventes.

Commentaire : L'embauche de personnel supplémentaire devrait favoriser l'atteinte du chiffre d'affaires de 75 400 000 \$ visé. Cependant, le moment de l'embauche serait tributaire de la courbe d'apprentissage et du moment où sera déployée la nouvelle technologie.

Tout comme l'ajout de personnel au Service à la clientèle, l'augmentation de l'effectif du Service des ventes rendra plus difficile la réduction des coûts et fera ressortir davantage le problème de fidélisation du personnel auquel SableTel est actuellement confrontée.

Technologies de l'information

- Objectif principal : avec la nouvelle technologie, introduire un nouveau produit sur le marché pour soutenir la proposition de valeur axée sur le caractère novateur des produits, et réduire l'importance du service de téléphonie interurbaine, principale source de revenus. La téléphonie interurbaine est en train de devenir un marché hautement concurrentiel qui, de nouveau projet de service novateur, est devenue un marché saturé qui requiert une proposition de valeur diamétralement opposée, axée sur l'excellence opérationnelle au plus bas coût.
- Objectif secondaire : réduire le coût des ventes grâce à la nouvelle technologie. Dans l'hypothèse où le financement sera accordé pour que le Projet technologie sans fil soit mené à bien, cet objectif devrait être atteignable, et il appuie celui de fournir un service interurbain au plus bas coût possible tout en demeurant concurrentiel. Malheureusement, les économies ne seront pleinement réalisées qu'après 2015, lorsque le projet sera achevé.

Commentaire : La focalisation de l'ensemble des ressources des TI sur le Projet technologie sans fil assure la réalisation du projet. Cependant, les activités en cours et les besoins en TI ne peuvent pas être oubliés. Des ressources en TI doivent être mobilisées pour appuyer non seulement le personnel en place, mais aussi le nombre considérable de nouveaux employés qui seront engagés en 2015. Cela pourrait poser des difficultés futures.

Ressources humaines – Objectif : fidéliser davantage les employés.

Commentaire : L'adoption d'un régime de primes pour les dirigeants de SableTel peut aider à les conserver en poste. En revanche, ce régime pourrait avoir une incidence négative sur l'atteinte des cibles financières de 2015 parce qu'il augmentera la charge salariale. De plus, la fidélisation n'est pas tant un problème au niveau de la direction. Le problème se pose plus aux niveaux opérationnels de l'organisation. Le régime devrait donc être révisé, et un plan devrait être élaboré pour tous les échelons de l'organisation, la priorité étant accordée à l'arrimage du régime avec les objectifs stratégiques et les objectifs des niveaux opérationnels, en ciblant les indicateurs commerciaux qui se traduisent par l'atteinte d'objectifs spécifiques.

Marketing – Objectif : réaliser une marge brute de 60 % dans tous les secteurs.

Commentaire : L'objectif est atteignable, mais les répercussions pourraient être importantes dans tous les secteurs. La hausse des prix serait modérée en ce qui concerne la téléphonie interurbaine, la téléphonie locale et les routeurs mais, sur un marché concurrentiel sensible aux prix, l'incidence sur les produits bruts peut être considérable. Comparativement à celles du secteur d'activité, les marges indiquent que SableTel se situe dans la moyenne avec ses activités actuelles. Mais le Projet technologie sans fil pourrait permettre une amélioration de 5 % des marges, ce qui permettrait à SableTel d'être plus concurrentielle.

Une marge brute de 60 % pour les services d'accès Internet et de transmission de données entraînerait une diminution importante des prix, ce qui devrait générer davantage de produits. Cependant, si les niveaux des produits demeurent les mêmes, cette variation des prix entraînerait une diminution de la marge brute. De plus, comme le matériel en stock est peut-être obsolète, il n'est probablement pas réaliste de viser une marge brute de 60 %.

Les objectifs du Service de marketing pourraient inclure celui-ci : faire un succès du lancement et de la mise en œuvre du Projet technologie sans fil une fois celui-ci approuvé.

Il faudrait aussi tenir compte de l'introduction d'un nouveau produit. Selon l'étude de marché réalisée à l'interne, le volume des ventes initiales pourrait correspondre en 2015 à 75 % du volume actuel des ventes en matière de téléphonie mobile et d'accès Internet

Un objectif de produits bruts est suggéré. Le chiffre mentionné ci-dessus pourrait être établi comme objectif de départ pour donner une direction et un but précis à SableTel. Par ailleurs, pour ne pas sacrifier la position des autres branches d'activité sur le marché, les attentes de croissance du secteur d'activité constitueraient des cibles acceptables pour celles-ci.

Contraintes :

Le Projet technologie sans fil requiert l'approbation d'Industrie Canada. Si SableTel ne l'obtient pas, l'impact sur ses résultats financiers futurs pourrait être considérable.

La possibilité que le Service des TI obtienne la technologie nécessaire pour mener ce projet à bien est encore en cours d'évaluation.

Sans le soutien de StarNova, SableTel n'a pas suffisamment de trésorerie pour fonctionner et investir.

Analyse du Projet technologie sans fil

Avantages : (On attend des candidats qu'ils arrivent leur analyse avec les principaux paramètres de la simulation, à savoir : la mission et la vision, les objectifs, les contraintes, les préférences, les facteurs clés de succès et les éléments de l'analyse FFPM.)

- L'introduction de la nouvelle technologie cadre avec l'idée générale de la mission de StarNova, qui est de fournir aux clients un service de qualité élevée grâce aux nouvelles technologies.
- Selon les projections de ventes jusqu'en 2017, les produits générés par celles-ci correspondraient à l'objectif établi par StarNova, soit une augmentation de 25 %. (*Voir plus loin les calculs — SableTel : ventes prévues si la technologie HD3D est prise en compte.*)
- Il faut obtenir du Service des finances la VAN du Projet technologie sans fil. (J'ai joint un calcul préliminaire ; le Service des finances produira une analyse plus détaillée.)
- SableTel a de toute évidence un champion pour le projet, à savoir le chef de la direction, car sa détermination à mener à bien le projet est manifeste.
- SableTel maîtrisera les facteurs clés de succès actuels du secteur d'activité, soit une technologie de pointe pour la prestation des services et la variété des produits pour permettre la facturation unique.
- L'un des principaux secteurs du marché (la téléphonie interurbaine) connaît un déclin rapide, ce qui augmente les pressions sur la trésorerie.
- SableTel pourrait accentuer son avantage concurrentiel en étant la première sur le marché avec son logiciel propriétaire.
- Il est possible de continuer à tirer parti des subventions publiques si accessibles.
- L'infrastructure sans fil n'est pas tributaire des réseaux terrestres ou de téléphonie mobile actuels.
- Le taux d'utilisation d'un fournisseur interne de services à coûts fixes (TI) augmentera.
- On s'attend à une forte croissance liée à la nouvelle technologie HD3D.
- La croissance du secteur de l'accès Internet se poursuit.
- On s'attend à ce que les marges d'un autre secteur (la téléphonie mobile) fassent l'objet d'une plus forte pression sous l'effet de la concurrence, mais comme le portefeuille de produits de SableTel est diversifié, les effets devraient être atténués.
- Les principaux acteurs sur le marché ne réinvestissent pas dans les infrastructures filaires ; tous les réseaux de transmission seront un jour sans fil, ce qui implique une transition ou un retrait.
- Il y a une possibilité de regagner les deux clients perdus grâce au nouveau produit.

Inconvénients :

- Toute l'attention du personnel actuel des TI sera mobilisée par le projet, de sorte qu'il y aura une pénurie de ressources pour assurer le fonctionnement de SableTel, d'où la possibilité de dépassements de coûts non identifiés.
- La participation d'Industrie Canada expose SableTel plus rapidement et davantage à la concurrence du marché, ce qui réduit la durée de l'avantage concurrentiel.
- Un projet d'une telle envergure requiert des rencontres plus fréquentes avec le Comité de direction, en raison de son importance et de son incidence potentielle sur le succès de SableTel.
- L'équipe des ventes en place est incapable d'atteindre les cibles de ventes actuelles avec un portefeuille de produits qu'elle connaît ; l'introduction d'un nouveau produit pourrait creuser l'écart par rapport aux cibles plutôt que le combler.

- Actuellement, la rotation au sein du personnel des ventes est élevée ; ce n'est pas là une base solide pour le lancement d'un nouveau produit.
- La faisabilité du projet demeure incertaine et dépend de l'évaluation d'un tiers.

Flux de trésorerie et VAN — ESTIMATIONS SEULEMENT (À DES FINS D'ILLUSTRATION, LES MÊMES DONNÉES SONT UTILISÉES POUR FINANCE ET GESTION DE LA PERFORMANCE — en ce qui concerne la Gestion de la performance, on attendrait des candidats une version « allégée » comportant moins d'ajustements, à la lumière du travail demandé.)

	2015 aj.	5 %	Pas de chang.	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Produits	66 050 \$	75 400 \$	75 400 \$	75 590 \$	82 708 \$	82 708 \$	82 708 \$	82 708 \$	82 708 \$
CDV	31 704 \$	32 422 \$	36 192 \$	32 504 \$	35 564 \$	35 564 \$	35 564 \$	35 564 \$	35 564 \$
Marge	34 346 \$	42 978 \$	39 208 \$	43 086 \$	47 143 \$	47 143 \$	47 143 \$	47 143 \$	47 143 \$
	52 %	57 %	52 %	57 %	57 %	57 %	57 %	57 %	57 %
VM&A	36 500 \$	36 500 \$	36 500 \$	37 230 \$	37 975 \$	38 734 \$	39 509 \$	40 299 \$	41 105 \$
Amort. et réinvest.	-24 500 \$	-24 500 \$	-24 500 \$	7 500 \$	7 500 \$	7 500 \$	7 500 \$	7 500 \$	7 500 \$
Total	-61 000 \$	-61 000 \$	-61 000 \$	-29 730 \$	-30 475 \$	-31 234 \$	-32 009 \$	-32 799 \$	-33 605 \$
Flux de trésorerie	-26 654 \$	-18 022 \$	-21 792 \$	13 356 \$	16 669 \$	15 909 \$	15 135 \$	14 344 \$	13 538 \$
Résultat net projeté	-2 154 \$	6 478 \$	2 708 \$	5 856 \$	9 169 \$	8 409 \$	7 635 \$	6 844 \$	6 038 \$
Amort.	7 500 \$	7 500 \$	7 500 \$	7 500 \$	7 500 \$	7 500 \$	7 500 \$	7 500 \$	7 500 \$
Flux de trésorerie	5 346 \$	13 978 \$	10 208 \$	13 356 \$	16 669 \$	15 909 \$	15 135 \$	14 344 \$	13 538 \$
Dép. en immob. récurrentes	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$	4 000 \$
FT projetés	1 346 \$	9 978 \$	6 208 \$	9 356 \$	12 669 \$	11 909 \$	11 135 \$	10 344 \$	9 538 \$
			0,8696	0,7561	0,6575	0,5718	0,4972	0,4323	0,3759
Valeur projetée	VAFT		5 398 \$	7 075 \$	8 330 \$	6 809 \$	5 536 \$	4 472 \$	3 586 \$

	2015 aj.	5 %	Pas de chang.	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	41 206 \$		1	2	3	4	5	6	7
	30 %		15,0 %	15,0 %	15,0 %	15,0 %	15,0 %	15,0 %	15,0 %
	12 362 \$								

Pour la page suivante : La dernière chose que M. Oldmun a faite avant de prendre sa retraite a été de compiler les données démographiques générales sur la clientèle, espérant faire œuvre utile une dernière fois et aider à orienter les efforts dans l'avenir. Il ne se doutait sans doute pas que cela a peut-être permis d'éviter de devoir engager un grand nombre d'employés supplémentaires au Service à la clientèle.

Au sujet du calcul ci-dessous :

C = investissement initial net

k = taux d'actualisation ou valeur temps de l'argent

T = taux d'imposition des sociétés

d = taux maximum d'amortissement fiscal (DPA)

(pourrait être catégorie 50 ou 46, pour un taux moyen de DPA de 49 %)

C = 20 M\$

T = 30 %

d = 40 %

k = 10,71 %

DPA = 4 503 871 \$

TICVAA = taux d'intérêt pour le calcul de la valeur actualisée d'une annuité

Gestion de la performance

(Sera divisé en occasions d'évaluation multiples par le Jury d'examen.)

Le candidat présente une analyse des possibilités de financement d'un point de vue stratégique.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance et en Finance.

Énoncé de compétence CPA	Module commun	GP
1.4.5 Analyser et prédire l'incidence des décisions stratégiques et opérationnelles sur les résultats financiers	B	A
2.3.2 Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie. En particulier : b) Évaluer les incidences de la structure des droits de propriété de l'entité : forme juridique (p. ex. société de capitaux ou société de personnes, secteur public ou privé) et modes de propriété	B	A
Aussi, mise à contribution des compétences fondamentales (Finance) :		
5.1.2 Élaborer ou évaluer des propositions financières et des plans de financement. En particulier : c) Identifier les forces et les faiblesses d'une proposition financière ou d'un plan de financement ; d) Examiner la concordance entre une proposition ou un plan et les objectifs stratégiques	B	s. o.

Le Service des finances fera l'analyse détaillée des options afin d'en évaluer les coûts. Nous avons toutefois relevé d'autres éléments à considérer. Les trois possibilités de financement de SableTel (financement de 22 millions \$ fourni par StarNova, appel public à l'épargne pour 30 % des actions de SableTel ou vente des actifs de l'entreprise pour 46 millions \$) doivent être envisagées du point de vue stratégique, à la lumière d'une analyse financière préliminaire.

(Les données quantitatives n'ont pas été incluses dans le présent exemple. Elles constitueraient une version « allégée » de l'analyse quantitative faite dans la partie Finance.)

1) Financement de 22 millions \$

Avantages

- Le Projet technologie sans fil pourra ainsi être mené à bien.
- StarNova conserve la propriété exclusive de SableTel dans l'optique d'une amélioration considérable de la position sur le marché dans un proche avenir.

Inconvénients

- SableTel est dans une piètre situation financière et perd de l'argent, ses flux de trésorerie sont immobilisés dans les créances et, à la lumière du déclin de ses activités, elle ne génère pas suffisamment de flux de trésorerie pour soutenir l'exploitation.

2) Appel public à l'épargne

Avantages

- Il n'est pas nécessaire d'épuiser les fonds de StarNova.
- L'exposition au risque s'en trouve diversifiée (seulement si l'étude de faisabilité indique que le Projet technologie sans fil générera un apport positif).

Inconvénients

- Il faudra un audit financier complet (ce qui pourrait mettre au jour d'autres problèmes comptables).
- La médiocrité des résultats financiers pourrait faire en sorte que l'intérêt des acheteurs ne soit pas suffisant pour lever les fonds nécessaires.
- La direction actuelle est médiocre (effet dissuasif sur les acheteurs éventuels car la solidité de la direction est un facteur important pour les investisseurs).
- StarNova perdra une partie de sa participation et du contrôle.

3) Vente de SableTel pour 46 millions \$

Avantages

- StarNova vend une filiale déficitaire dont le chiffre d'affaires est en baisse et dont les pertes augmentent.
- La vente permet de sortir d'un marché très concurrentiel et saturé.

Inconvénients

- Le prix offert est inférieur à la valeur comptable (voir l'analyse quantitative).
- La vente signifie l'abandon d'une position au sein du secteur des télécommunications.
- Le logiciel propriétaire sera perdu.
- La possibilité de croissance dans le secteur de la téléphonie mobile sera perdue.
- La possibilité d'être la première sur le marché avec la nouvelle technologie sans fil sera perdue.

La décision de StarNova sera influencée par les possibilités de financement qui s'offrent et par le résultat de l'examen par un tiers de la faisabilité du Projet technologie sans fil.

Le financement par la société mère offre un choix entre deux options :

- 1) StarNova verse le financement et laisse SableTel poursuivre les travaux relatifs au Projet technologie sans fil, et considère les coûts dans l'éventualité où l'investissement n'améliore pas les résultats dans l'ensemble ;

- 2) StarNova attend que la faisabilité du projet soit prouvée, auquel cas la possibilité de damer le pion à la concurrence sur le marché augmente.

Dans les deux cas, StarNova voudra déterminer s'il est absolument nécessaire qu'Industrie Canada profite du développement, car cela peut limiter passablement la durée de la période où SableTel sera chef de file du marché.

Si StarNova a l'intention de vendre SableTel, il faudrait au préalable ramener l'exploitation de celle-ci à des niveaux efficaces, ce qui pourrait nécessiter le remplacement du chef de la direction par une personne possédant les compétences pour y parvenir. Il s'agirait pour StarNova d'une décision stratégique importante dont nous ne traiterons pas ici.

En ce qui concerne le financement, ma recommandation est d'opter pour le financement de 22 millions \$ (d'après une analyse préliminaire des flux de trésorerie — le Service des finances se chargera de l'analyse plus détaillée).

Gestion de la performance
(Sera divisé en occasions d'évaluation multiples par le Jury d'examen.)

Le candidat fournit des recommandations pour le plan stratégique.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Énoncé de compétence CPA	Module commun	Optionnel GP
1.4.5 Analyser et prédire l'incidence des décisions stratégiques et opérationnelles sur les résultats financiers. En particulier : a) Analyser et prédire l'incidence des décisions stratégiques et opérationnelles sur la performance, la situation financière et les flux de trésorerie de l'entité	B	A
2.4.1 Analyser les enjeux opérationnels clés et leur concordance avec la stratégie. En particulier : a) Déterminer si les systèmes de contrôle et les structures redditionnelles permettent efficacement d'arrimer les ressources et la stratégie ; c) Analyser l'efficacité des initiatives visant à régler les principales questions de gestion des ressources humaines	B	A
2.5.1 Concevoir un programme efficace de gestion des risques et en évaluer l'incidence sur la valeur pour l'actionnaire. En particulier : b) Analyser l'incidence potentielle des changements importants dans l'environnement de l'entité sur son profil de risque ; c) Analyser les risques, l'exposition et la tolérance aux risques, les mesures prises pour atténuer les risques et le processus de surveillance des risques ; e) Identifier et suggérer	B	A

	2014 (ajusté)	Variation	2014	Variation	2013	Variation	2012
des moyens d'aider à gérer les risques							

Recommandations

Produits	62 322 224 \$	-2 854 518 \$	65 072 224 \$	-104 518 \$	65 176 742 \$	1 363 285 \$	63 813 457 \$
Coûts de ventes	33 775 842 \$	-3 184 160 \$	30 714 869 \$	-123 187 \$	30 591 682 \$	-164 937 \$	30 426 745 \$
Marge brute	28 546 382 \$	-6 038 678 \$	34 357 355 \$	-227 705 \$	34 585 060 \$	1 198 348 \$	33 386 712 \$
Charges							
Ventes et marketing	16 875 413 \$	-291 588 \$	16 875 413 \$	-291 588 \$	16 583 825 \$	-488 939 \$	15 094 886 \$
Administration	21 846 542 \$	-5 435 297 \$	13 336 292 \$	3 074 953 \$	16 411 245 \$	-993 913 \$	15 417 332 \$
	38 721 955 \$	-5 726 885 \$	30 211 705 \$	2 783 365 \$	32 995 070 \$	-2 482 852 \$	30 512 218 \$
Résultat d'exploitation	-10 175 573 \$	-11 765 563 \$	4 145 650 \$	2 555 660 \$	1 589 990 \$	-1 284 504 \$	2 874 494 \$
Intérêts	2 967 650 \$	-89 800 \$	2 967 650 \$	-89 800 \$	2 877 850 \$	-101 950 \$	2 775 900 \$
Résultat net	-13 143 223 \$	-11 855 363 \$	1 178 000 \$	2 465 860 \$	-1 287 860 \$	-1 386 454 \$	98 594 \$

Après ajustement des états financiers de 2014, la situation financière de SableTel semble précaire. Selon les états financiers retraités, les produits sont de 62,3 millions \$ et la perte nette se chiffre à 13,1 millions \$, de sorte que les cibles de 2015 doivent être atteintes pour que l'entreprise puisse poursuivre son exploitation de façon viable. Le statu quo est la seule option viable. Compte tenu du marché sur lequel SableTel est actuellement active, il faut choisir : le déplacement, le remplacement, l'amélioration ou la protection de la position sur le marché ou des ventes de produits. SableTel doit faire face à un déclin rapide du marché de la téléphonie interurbaine et, à défaut de le remplacer sans tarder, elle va se rendre compte que les améliorations marginales que peuvent lui procurer «le déplacement, l'amélioration ou la protection» ne la mettront pas à l'abri d'une faillite.

Une fois approuvé, le Projet technologie sans fil apportera un volume de ventes substantiel qui permettra non seulement d'accroître la base commerciale dont dispose actuellement SableTel, mais aussi de remplacer dans une certaine mesure le chiffre d'affaires qu'elle perd annuellement dans le secteur de la téléphonie interurbaine (voir plus haut les prévisions relatives au projet). L'arrimage avec la mission est démontré par le fait que le projet pourra accroître la rentabilité d'une année à l'autre et assurer la variété des produits dans le secteur des télécommunications. Dan Wilson devra se faire le champion du projet pour s'assurer qu'il sera mené à bien. La mise en œuvre du projet permettra d'améliorer les marges de telle sorte que le rendement sera plus élevé ou que les prix baisseront ; dans ce dernier cas, l'écart entre la position actuelle de SableTel sur le marché et l'atteinte du facteur clé de succès que représente un bon rapport valeur-coût se refermera. SableTel ne court un plus grand risque que si le Projet technologie sans fil n'est pas viable et qu'elle n'a rien pour remplacer la téléphonie interurbaine. En pareil cas, il lui faudra prendre des initiatives radicales d'amélioration interne pour optimiser les revenus et réduire au minimum les coûts internes. Certaines de ces

recommandations devraient d'ailleurs être mises en œuvre quel que soit le résultat du Projet technologie sans fil.

Pour maintenir l'arrimage avec la mission de SableTel et, au bout du compte, avec celle de StarNova, le Projet technologie sans fil doit aller de l'avant.

Résumé du budget et des besoins en capital ajustés

La réalisation des plans est-elle probable?

Les prévisions budgétaires présentées par Dan sont atteignables, et SableTel pourrait redevenir rentable en 2015. Cependant, rien n'est garanti pour le moment, car les résultats de l'étude de faisabilité sur la technologie sans fil restent à venir. D'autres changements importants devraient être apportés pour que SableTel devienne rentable dans l'éventualité où le projet ne serait pas réalisable. SableTel devrait immédiatement prendre des mesures pour augmenter les produits ou réduire les charges afin de devenir rentable.

Rien n'indique que SableTel ait de la difficulté à conserver ses dirigeants, mais elle a un problème de fidélisation du personnel des ventes. Si elle adopte un régime de primes, elle devrait cibler le personnel des ventes. Le Conseil devrait déterminer à une date ultérieure s'il faudrait instaurer un tel régime à l'intention des dirigeants, et à quel moment le cas échéant. L'instauration d'un régime de primes pour le personnel des ventes aidera à combler l'écart entre la rémunération versée par SableTel et les salaires payés dans le secteur d'activité. De plus, dans le but d'améliorer l'exploitation afin de soutenir la poursuite constante de l'excellence opérationnelle, certaines autres recommandations s'imposent.

Évaluation des problèmes liés à l'exploitation

Contrôles internes

Plusieurs problèmes ont été relevés relativement aux contrôles internes, et des mesures correctives s'imposent. Citons à cet effet :

i) Réunions du Comité de direction une fois l'an seulement

Il est fortement recommandé que, pendant la phase de développement et la phase de réalisation du Projet technologie sans fil, le Comité se réunisse plus régulièrement avec SableTel pour s'assurer que les projets liés à l'amélioration continue et le nouveau Projet technologie sans fil se déroulent dans le respect des échéanciers, des budgets et du cadre prévus. Les marges en dépendent.

ii) Procédures d'approvisionnement

Comme nous ne connaissons pas la composition des stocks et que nous n'avons pas de balances chronologiques, nous ignorons quelle est la limite établie. L'achat d'équipement et de matériel devrait être géré d'une façon qui ne limite pas l'habilitation du personnel sur le terrain, mais qui protège l'entreprise du risque financier. Des limites devraient être fixées pour les dépenses, de manière que tout achat de biens non durables qui risquent de prendre de l'âge soit approuvé lorsqu'une limite définie est atteinte. De même, au-delà d'une limite définie, tout achat d'ordre général devrait nécessiter l'approbation d'un supérieur hiérarchique.

Hypersensibilité des stocks à l'obsolescence

L'hypersensibilité du matériel dans ce secteur d'activité justifie un examen plus serré des processus relatifs à la quantité économique de commande suivis par le Service des achats. Des listes de stocks établies selon la méthode ABC permettraient de mieux comprendre les relations quantité/valeur des commandes spécifiques afin de favoriser l'efficacité des pratiques en matière de commandes et des processus d'approbation.

Protection des actifs : assurance limitée

Un examen des immobilisations (c'est-à-dire des actifs stratégiques — tours de transmission) doit être effectué afin d'évaluer pleinement le risque d'interruption prolongée, ainsi que la perte estimative de revenus et/ou de clients découlant d'une interruption. Une fois établi le risque, l'estimation actuarielle peut être utilisée pour déterminer le montant de l'assurance que SableTel devrait contracter. Le niveau de risque est élevé parce que l'infrastructure ne sera jamais en meilleur état et ne peut que se détériorer, puisque les principaux acteurs n'investissent plus dans cette technologie et qu'ils vont laisser l'infrastructure se déprécier sans réinvestir d'argent.

Absence de plan de secours pour la prestation des services

SableTel et sa société mère, StarNova, devraient immédiatement entamer des négociations avec un important fournisseur de services d'envergure nationale dans le but d'acheter une capacité de transmission, pour se prémunir contre une autre catastrophe comme celle qui est survenue récemment. L'absence d'un mode de transmission secondaire expose SableTel à des pertes considérables de flux de rentrées qui, une fois perdus, ne seront peut-être pas recouvrables, en particulier pour les renouvellements d'abonnements qui coïncideraient avec une période d'interruption. Des procédures de gestion des risques doivent être élaborées.

Non-concordance des systèmes d'information des TI et du marketing

Un groupe de travail devrait être chargé sur-le-champ d'assurer la concordance des deux systèmes. Jusqu'à nouvel ordre, toutefois, le système qui produit les données les plus exactes doit être le seul utilisé. Cette mesure vise à éviter les situations comme celle qui s'est produite avec le CRTC. Le fait que les données des systèmes des TI et du marketing ne concordent pas soulève une autre question relativement au Projet technologie sans fil. Il se pourrait en effet que les ressources en TI ne soient pas adéquates pour appuyer le projet ainsi que l'exploitation de SableTel.

On ne peut prendre des décisions lorsque deux systèmes d'information différents produisent des données qui ne concordent pas. Il est essentiel que l'un des deux soit défini comme la source unique de référence, et que toute autre source d'information concorde avec celle-ci, qu'elle fonctionne en parallèle ou que le système qui est la source de référence soit modifié de manière à pouvoir répondre aux questions pour lesquelles l'autre a été conçu. Il n'y a aucune raison logique justifiant d'avoir diverses sources générant l'information. L'audit interne des systèmes d'information est une exigence incontournable dans ce contexte.

Sous-utilisation des TI

La sous-utilisation des TI est surprenante, puisqu'il semble y avoir une abondance de ressources en TI disponibles pouvant être réaffectées au Projet technologie sans fil. Pourtant, le problème de la non-concordance des données des deux systèmes d'information n'est pas encore résolu, et il se pourrait que le personnel des TI doive y consacrer du temps.

Incapacité d'atteindre les quotas de vente et rotation élevée

Ce problème lié à l'exploitation constitue en fait un cercle vicieux. Les ventes diminuent et les quotas ne sont pas atteints, ce qui pousse les employés à démissionner, d'où d'importantes pénuries de personnel, ce qui accentue les pressions pour l'atteinte de quotas encore plus élevés. Les problèmes se conjuguent pour créer la spirale qu'on observe. Le personnel est récompensé pour les ventes réalisées, mais la demande est en baisse et la concurrence se fait plus vive. L'évaluation de la performance des vendeurs devrait faire en sorte que ceux-ci ne soient pas pénalisés à cause de quotas inatteignables. Les quotas devraient plutôt être liés aux tendances du marché. Ainsi, dans un marché baissier, la mesure de référence pourrait être établie à 5 % de mieux que la tendance du marché. Cette formule ne résout pas le problème de la nécessité d'augmenter les ventes, mais elle pourrait contribuer à réduire l'exode du personnel des ventes.

Perte de deux clients importants

Il faut trouver une raison expliquant pourquoi ces clients ont été perdus. La situation est sérieuse au point où Dan Wilson devrait faire un appel personnel à la personne responsable des ventes. Il faut investir beaucoup plus d'argent et d'efforts pour récupérer un client perdu que pour conserver un client. Il est inacceptable que deux clients aient brusquement tourné le dos à l'entreprise parce qu'ils étaient insatisfaits. Il faut mettre davantage de contrôles en place en ce qui concerne les programmes de fidélisation de la clientèle. Si ces clients n'étaient pas satisfaits, il aurait dû y avoir un processus pour que leurs doléances soient entendues et consignées, et qu'on puisse remédier au problème.

Recours à une personne liée pour les questions de planification fiscale

Il s'agit d'une dérogation à au moins deux contrôles. Il semble bien que le chef de la direction s'est assuré le concours d'un étudiant non qualifié pour la planification fiscale, ce qui témoigne d'un manque de jugement. Fait plus grave, l'étudiant est parent avec lui, ce qui contrevient à certaines lignes directrices en matière de finances et de conflits d'intérêts. Qui plus est, les conseils de l'étudiant n'ont pas été avantageux. Mais la question la plus insidieuse est la suivante : comment cela a-t-il même seulement pu se produire, si ce n'est qu'il n'y a pas de contrôles en place pour prévenir une telle situation?

CRTC : risque de révocation du permis

Il s'agit une fois de plus d'un problème de contrôle interne. Un organisme public n'a pas eu réponse à ses questions, et SableTel risque de voir son permis révoqué. Des contrôles devraient être en place pour sonner l'alerte, afin d'éviter que le permis d'exploitation, élément stratégique s'il en est, fasse l'objet d'un avis de révocation. SableTel devrait payer le montant intégral de la cotisation, quitte à demander s'il y a lieu un remboursement une fois que les erreurs de base auront été identifiées.

Recouvrement des créances

La récente accumulation des créances par rapport à l'exercice précédent signale un problème fondamental sous-jacent sur lequel il faut enquêter. La cause première de cette augmentation doit être déterminée afin que des contrôles puissent être conçus et mis en place, de manière que les créances ne représentent pas une part aussi importante du fonds de roulement.

Dépendance à l'égard de la société mère pour le financement

D'ici à ce que SableTel puisse générer une marge brute d'autofinancement lui permettant de rembourser ses emprunts et de réinvestir dans des immobilisations, sa dépendance à l'endroit de StarNova constituera un problème. La principale préoccupation à garder à l'esprit est l'offre d'achat non sollicitée déposée pour SableTel. Si SableTel poursuit dans sa voie actuelle, les acheteurs s'y intéresseront davantage, surtout ceux qui possèdent le type de leadership requis pour opérer un redressement efficace. StarNova pourrait alors envisager une alliance stratégique plutôt qu'une vente, pour tirer parti d'une expertise que l'on ne retrouve actuellement pas au sein de SableTel.