

L'épreuve du Jour 3, d'une durée maximale de quatre heures, sera probablement composée de trois à quatre études de cas plus courtes d'une durée de 60 à 80 minutes chacune. Comme les candidats jouent TOUS le même rôle, les études de cas visent à évaluer les éléments communs. D'une longueur semblable à celles du module C1, les études de cas du Jour 3 sont toutefois plus complexes et exigent des candidats qu'ils mettent à contribution les compétences habilitantes et leur jugement professionnel afin de fournir une réponse reflétant un degré d'intégration accru. L'épreuve du Jour 3 offrira aux candidats l'occasion de démontrer leur compétence dans tous les domaines d'étendue ainsi que des occasions supplémentaires de démontrer la profondeur de leurs compétences en information financière ou en comptabilité de gestion.

Question 1

(Temps de réponse suggéré : 60 minutes)

(Domaines couverts : Information financière, mais aussi Comptabilité de gestion et Gestion de la performance / Éthique (idéalement, la question serait conçue de façon à couvrir d'autres domaines de compétence pour permettre une évaluation accrue de la profondeur).

Sublime Café Crème ltée (Sublime) est une société fermée qui exploite 100 cafés urbains un peu partout au Canada. Sublime a été fondée à Vancouver il y a 21 ans par Ray Mack, qui voulait mettre sur pied une entreprise respectueuse non seulement de ses clients, mais également de ses employés, de ses fournisseurs et de l'environnement. Ray est actuellement le chef de la direction et, pour encourager les autres membres de la haute direction à l'imiter en générant des profits élevés tout en étant socialement responsable, il a instauré un nouveau programme de primes. Les dirigeants recevront une prime fondée sur le pourcentage d'augmentation du bénéfice net par rapport à l'année précédente. Ray est enchanté de pouvoir récompenser les employés qui le méritent vraiment.

Jusqu'à l'exercice en cours, tous les cafés Sublime appartenaient à la société. Pour financer l'expansion future de l'entreprise, Ray envisageait soit de transformer celle-ci en société ouverte, soit de commencer à vendre des franchises. Comme il ne voulait pas perdre le contrôle de la société qu'il a fondée, il a opté pour la vente de franchises.

Vous, CPA, venez d'être engagé au service de la comptabilité de Sublime à titre de contrôleur adjoint. La contrôleur de Sublime, Wendy Torrence, vous a donné comme première tâche de travailler au projet de franchisage. Elle a mentionné qu'elle n'avait aucune expérience en matière de franchises, puisqu'elle a fait toute sa carrière chez Sublime. Depuis votre entrée en fonction, Wendy n'a pas eu beaucoup de temps à vous consacrer, mais elle vous a fourni certains renseignements sur les nouvelles activités de franchisage (Annexe I). Elle aimerait que vous passiez ces informations en revue et que vous lui présentiez des recommandations au sujet des méthodes (ou conventions) comptables à retenir pour les états financiers de 2013.

Wendy vous a en outre brièvement parlé du nouveau système points de vente que Sublime envisage de se procurer auprès d'Excel-Consult inc. (ECI). Elle aimerait que vous examiniez la documentation qu'elle a réunie (Annexe II) et que vous rédigez un rapport sur la question.

Vous commencez à prendre connaissance des informations que vous a fournies Wendy lorsque vous recevez un courriel d'Alex DeLarge, directeur de l'expansion des affaires. Comme vous n'avez jamais reçu de courriel de la part d'Alex, vous l'ouvrez immédiatement, curieux de savoir ce qu'il contient (Annexe III). En lisant le message, vous vous rendez compte qu'il vous a été envoyé par erreur. Il était plutôt destiné à Frank Poole, premier vice-président de Sublime.

ANNEXE I

NOUVEAU PROGRAMME DE FRANCHISAGE DE SUBLIME

Redevance initiale

Le coût d'acquisition initial d'une franchise Sublime est de 250 000 \$. Il s'agit d'un paiement unique payable à Sublime à la signature du contrat de franchise. Ce contrat est d'une durée de dix ans. Les franchisés potentiels doivent pouvoir verser la moitié des 250 000 \$ au comptant sans recourir à l'emprunt, et peuvent financer l'autre moitié par emprunt auprès d'un tiers. Les franchisés doivent signer un bail de dix ans pour un emplacement choisi par Sublime.

Selon le contrat de franchise, Sublime s'engage à faire ce qui suit pour le franchisé :

- 1) choisir l'emplacement de la franchise et négocier le bail avec le propriétaire;
- 2) apporter les améliorations locatives et fournir le mobilier, les agencements et le matériel nécessaires pour exploiter la franchise;
- 3) former les employés et le gérant du café;
- 4) fournir un soutien publicitaire et promotionnel constant tout au long du contrat;
- 5) fournir un soutien informatique constant tout au long du contrat.

Les franchisés doivent eux aussi s'acquitter de nombreuses obligations, dont celles de respecter des normes de qualité strictes et de préserver la valeur de l'image de marque de Sublime. Sublime se réserve le droit de reprendre le bail et de racheter le mobilier, les agencements et le matériel pour 100 000 \$ en cas de non-respect du contrat par le franchisé.

Approvisionnement

Les franchisés sont tenus de se procurer la totalité des grains de café, des denrées alimentaires et des fournitures directement auprès de Sublime pour assurer une qualité constante. La dernière campagne publicitaire de Sublime mettait d'ailleurs l'accent sur le fait que Sublime achète ses grains de café biologique directement du producteur, et les torréfie selon une méthode spéciale à son usine de torréfaction de Calgary. Les grains de café sont ensuite vendus aux franchisés, avec une majoration moyenne de 50 %. Sublime commande les denrées alimentaires et fournitures en grandes quantités auprès de ses fournisseurs, selon les besoins des franchisés, à qui elle les revend sans faire de profit.

ANNEXE I (suite)

NOUVEAU PROGRAMME DE FRANCHISAGE DE SUBLIME

Franchise de Sudbury

Pendant l'année, le franchisé de Sudbury a commencé à éprouver des difficultés. Il est parvenu à ouvrir le café, mais il est vite devenu évident qu'il n'était plus en mesure de faire face à ses obligations. Le franchisé ayant été incapable de payer ses employés pendant plus d'un mois, Sublime a pris le contrôle de l'établissement et a commencé à le gérer comme s'il s'agissait d'un de ses propres cafés.

La semaine dernière, Sublime a rempli son engagement contractuel en versant 100 000 \$ au franchisé de Sudbury et en reprenant le bail de dix ans. À moins qu'elle ne trouve un autre franchisé acceptable, Sublime entend continuer d'exploiter l'établissement à titre de propriétaire.

Prêts consentis à des franchisés

Cinq des nombreuses nouvelles franchises ouvertes à Québec et à Halifax ont eu des problèmes de trésorerie. Sublime a consenti à chacun de ces cinq franchisés un prêt de 75 000 \$ sur cinq ans, au taux de 12 % par an, garanti par les améliorations locatives, le mobilier, les agencements et le matériel de la franchise. Jusqu'ici, deux des franchisés ont réussi à faire les paiements de capital et d'intérêts prévus, deux n'ont payé que les intérêts, et le cinquième n'a fait aucun paiement.

ANNEXE II

DESCRIPTION DU SYSTÈME POINTS DE VENTE

Pendant des années, Sublime avait un simple système de caisses enregistreuses dans chacun de ses cafés. À la fin de chaque semaine, le gérant du café produisait un rapport à l'aide des caisses enregistreuses et le télécopiait au siège social de Sublime. Le service de la comptabilité entrait ensuite les données dans le système comptable. Comme ce processus prend beaucoup de temps et qu'il est sujet à l'erreur, la direction de Sublime a déterminé qu'il lui fallait un système points de vente (PDV) permettant la communication en temps réel entre les cafés et le siège social.

Comme ECI avait récemment réalisé la refonte du site Web de Sublime, on a demandé à ce fournisseur de développer le système PDV de Sublime. Après avoir interrogé plusieurs membres du personnel du service des technologies de l'information de Sublime, ECI a déterminé que Sublime avait besoin d'un logiciel sur mesure.

Renseignements sur ECI

ECI s'occupe du site Web de Sublime depuis plusieurs années et la direction de Sublime a toujours été très satisfaite de son travail. Elle est en affaires depuis 1995 et a des bureaux partout au Canada. ECI se spécialise dans les solutions de bases de données Web. D'après son site Web, ECI a récemment remporté plusieurs prix pour la conception de sites Web de clients.

Description du système

ECI recommande l'achat de nouveau matériel pour chaque établissement exploité par Sublime. Chaque café devra être doté de trois ordinateurs fonctionnant sur Microsoft Windows XP^{MD} et munis d'écrans tactiles, qui seront reliés entre eux au moyen d'un système de réseau local sans fil. Grâce à ce réseau sans fil, ces cafés Sublime deviendront du coup des «points d'accès sans fil Wi-Fi», où les clients pourront, sans mot de passe, se connecter sans fil à Internet à l'aide de leur ordinateur portable en prenant leur café.

Deux ordinateurs serviront de terminaux PDV, et exécuteront le logiciel PDV créé sur mesure pour Sublime. Les employés les utiliseront pour enregistrer les commandes et les paiements des clients. Le troisième ordinateur ira chercher les données sur les ventes et les paiements dans les deux autres terminaux, et les transmettra au nouveau serveur qui sera installé au siège social. En raison d'un manque de compatibilité avec le logiciel comptable utilisé actuellement par Sublime, les données sur les ventes recueillies des terminaux PDV ne pourront pas être automatiquement importées dans le grand livre général. Le système générera donc une écriture de journal globale quotidienne qui sera inscrite manuellement dans le grand livre.

ECI estime que le coût du système s'élèvera à 1 600 000 \$ pour le matériel, et entre 500 000 \$ et 800 000 \$ pour le logiciel et pour la formation et les consultations connexes.

ANNEXE II (suite)

DESCRIPTION DU SYSTÈME POINTS DE VENTE

Implantation

Si la proposition est acceptée, ECI recommande que les 300 ordinateurs nécessaires soient achetés immédiatement. ECI recommande qu'ils soient installés dans tous les cafés qu'exploite Sublime à titre de propriétaire dans la semaine suivant leur livraison. ECI fera ensuite l'installation au siège social du serveur qui recevra les données provenant des cafés.

Une fois le serveur installé, ECI testera le système pour s'assurer que les données sur les ventes sont extraites et téléchargées correctement. ECI estime qu'en deux semaines, le système sera devenu opérationnel et pourra recueillir les données provenant des divers cafés.

ANNEXE III
COURRIEL D’ALEX DELARGE

À : Frank Poole [fpoole@Sublime.ca]; vous@Sublime.ca
De : Alex DeLarge [adelarge@Sublime.ca]
Objet : Du nouveau!

Salut Frank!

Tout semble aller comme prévu à la franchise de Winnipeg. Le café est ouvert, l’emplacement est super et le personnel est bien formé. Tel que nous avons discuté, il faudrait que tu t’assures qu’ils reçoivent notre liste de prix «spéciaux» pour leurs grains de café. Le franchisé a emprunté à un taux d’intérêt élevé pour acheter la franchise et je ne pense pas qu’il puisse continuer très longtemps sans faire de profit. Si le franchisé ne tient pas le coup, on mettra la main sur un café entièrement aménagé et payé, qu’on pourra exploiter à titre de propriétaire.

En passant, j’ai parlé à nos amis du Rico Planta à propos de nouvelles sources possibles d’approvisionnement en grains de café. Ils m’assurent que, peu importe la quantité de pesticides utilisée, tous les sacs qu’ils nous enverront porteront le sceau «certifié biologique». Ces grains de café nous coûteront à peu près les trois quarts de ce qu’on paie maintenant, pour la même qualité et le même goût.

Alex

**GUIDE D'ÉVALUATION POSSIBLE
SUBLIME CAFÉ CRÈME LTÉE**

À : Wendy Torrence, contrôleure

De : CPA

Objet : Recommandations au sujet des méthodes comptables pour les nouvelles activités de franchisage et rapport sur le système points de vente proposé

Occasion d'évaluation n° 1

Le candidat traite des questions de comptabilité et formule des recommandations sur les traitements comptables appropriés.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA :

1.2.2 Évaluer le traitement des opérations courantes (Modules communs – Niveau A)

1.2.3 Évaluer le traitement des opérations non courantes (Modules communs – Niveau B)

Aperçu

Étant donné que Sublime n'a commencé à vendre des franchises que cette année, il y a beaucoup de nouvelles questions comptables à régler. Il faut choisir les méthodes comptables requises pour une comptabilisation appropriée et systématique des opérations futures. Un nouveau programme de primes a également été mis en place cette année. Comme il est basé sur l'augmentation du bénéfice net, les méthodes comptables que nous choisirons auront une incidence sur le montant des primes versées aux dirigeants. J'ai tenu compte de cet aspect dans mes recommandations sur les méthodes comptables.

Comme société fermée, Sublime a le choix d'appliquer les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF) ou les normes comptables destinées aux entreprises ayant une obligation d'information du public (IFRS). Comme Ray n'a pas l'intention de faire un appel public à l'épargne, les NCECF semblent être le choix approprié. Je suppose que ce sont les normes qu'applique actuellement Sublime. L'analyse qui suit est fondée sur cette supposition.

Redevance initiale

1.2.2. Évaluer le traitement des opérations courantes – Constatation des produits (A)

Étant donné que la redevance initiale de 250 000 \$ est reçue dès la signature du contrat de franchise, on pourrait faire valoir que le montant total devrait être constaté à sa réception. Toutefois, cela ne tient pas compte du fait que Sublime n'a pas fini de remplir à cette date l'essentiel des obligations qui lui incombent. Selon le paragraphe 5 de la note d'orientation concernant la comptabilité NOC-2, *Redevances de franchisage*, de la Partie II du *Manuel de l'ICCA – Comptabilité*, l'essentiel des obligations n'est rempli que lorsque le franchiseur a fourni l'essentiel des services qu'il doit rendre, qu'il n'a plus ni l'obligation ni l'intention de rembourser la redevance et qu'aucune autre condition importante demeure non remplie. Par conséquent, il serait plus approprié de ne constater ce produit qu'après la construction des installations et la formation des employés et du gérant.

Il est peut-être même encore trop audacieux de constater la totalité des 250 000 \$ lors de l'ouverture du café. Même si Sublime ne recevra plus de redevances du franchisé, il lui faudra encore fournir un soutien publicitaire et informatique, ainsi que des fournitures sans profit pendant la durée du contrat de franchise. Il conviendrait peut-être mieux de reporter une portion des 250 000 \$ puisque nous devons assumer des coûts et devrions réaliser un profit raisonnable sur les dix années du contrat. Cette approche ne conviendra peut-être pas pour tous les coûts. Ainsi, il se peut que Sublime aurait fait de toute façon de la publicité pour les cafés qui lui appartiennent et qu'il n'y ait donc pas de coûts de publicité supplémentaires afférents à la franchise.

Étant donné que l'argent des franchisés est reçu avant que Sublime engage des dépenses, aucun problème de recouvrabilité ne vient empêcher la constatation des produits, ou nécessiter l'établissement d'une provision pour créances douteuses.

Une partie de la redevance initiale a trait à des actifs corporels comme les améliorations locatives, le mobilier, les agencements et le matériel; le paragraphe 8 de la NOC-2 recommande qu'une partie de la redevance soit constatée une fois transférée la propriété de ces actifs. Ce transfert se produit vraisemblablement lorsque le franchisé ouvre son café.

Les coûts directement liés à la création d'une franchise pour laquelle aucun produit n'a encore été comptabilisé doivent être reportés jusqu'à la constatation du produit correspondant. Les coûts indirects de nature courante et récurrente doivent être passés immédiatement en charges. Parmi les coûts externes à reporter, on trouve, par exemple, les honoraires versés à des tiers et la formation externe. Les coûts indirects internes doivent être passés immédiatement en charges.

Approvisionnements

1.2.2. Évaluer le traitement des opérations non courantes – Comptes fournisseurs (A) et instruments financiers (A)

Les ventes de grains de café devraient être comptabilisées lors de leur expédition aux franchisés. Toutefois, il y aurait peut-être lieu d'établir une provision pour créances douteuses, surtout pour les franchisés qui éprouvent des difficultés.

Étant donné que Sublime joue le rôle d'intermédiaire pour les denrées alimentaires et les fournitures vendues aux franchisés, sans faire de profit, elle ne devrait pas faire figurer ces éléments dans les produits et les charges, mais plutôt dans les comptes clients et les comptes fournisseurs.

Franchise de Sudbury

1.2.2. Évaluer le traitement des opérations non courantes (B)

Une franchise résulte d'un contrat de franchise. Le paiement de 100 000 \$ versé au franchisé de Sudbury constitue essentiellement une reprise des droits de franchise accordés au franchisé et des actifs corporels de la franchise. Selon le paragraphe 16 de la NOC-2, dans le cas où le franchiseur reprend les droits de franchise accordés au franchisé, le montant remboursé doit être porté en déduction des produits de l'exercice au cours duquel la franchise a été reprise.

Comme il n'est pas pratiquement certain que la franchise sera revendue à un acheteur identifiable, le montant de 100 000 \$ ne peut être comptabilisé à titre d'actif incorporel au moment de la reprise. Compte tenu des données du cas, il pourrait être comptabilisé comme une diminution des produits (par opposition à une charge) parce qu'il constitue en substance un remboursement d'une partie de la redevance initiale de franchise.

Il sera peut-être néanmoins possible de comptabiliser ces 100 000 \$ (ou une partie de ce montant) au titre des actifs corporels, puisque nous les acquérons dans le cadre de la reprise. Dans cette situation particulière, il semble que Sublime ait l'intention d'exploiter la franchise (plutôt que de la revendre). Les actifs corporels acquis dans le cadre de l'opération doivent donc être comptabilisés à leur juste valeur de marché à la date de l'acquisition, et les passifs (contrat de location, emprunt bancaire, etc.) doivent être comptabilisés au montant estimatif nécessaire pour s'acquitter de l'obligation. Tout excédent du montant de 100 000 \$ sur la valeur des actifs nets acquis doit être considéré comme une charge.

Par ailleurs, toute portion restante du produit reporté relatif à la redevance initiale de franchise devient un produit.

Prêts consentis à des franchisés

(Grille des CPA : 1.2.2. Évaluer le traitement des opérations courantes – Instruments financiers (A))

Trois de ces prêts semblent être douteux étant donné que les franchisés n'ont payé que les intérêts ou n'ont rien payé du tout. Selon le paragraphe 16 du chapitre 3856, «Instruments financiers», de la Partie II du *Manuel de l'ICCA*, il s'agit d'une indication d'une possible dépréciation et d'un cas où il a eu un changement défavorable qui aura une incidence sur les flux de trésorerie futurs que Sublime tirera des franchises.

Selon le paragraphe 17 du chapitre 3856, en cas de changement défavorable, la valeur comptable de ces prêts doit être ramenée au plus élevé des trois montants suivants : la valeur actualisée des flux de trésorerie attendus du maintien des prêts; le montant que Sublime pourrait obtenir de la vente des prêts; le montant qu'elle pourrait obtenir de la saisie des actifs affectés en garantie.

Nous devrions cesser immédiatement de comptabiliser les intérêts sur les prêts douteux, et ramener la valeur de ces derniers à la juste valeur. Il nous faut déterminer le montant le plus élevé auquel peut correspondre la juste valeur. La juste valeur pourrait correspondre à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs, mais celle-ci risque d'être difficile à déterminer si les franchisés n'effectuent aucun remboursement de capital, voire aucun paiement. Il faudra peut-être que nous ramenions la valeur des prêts à la juste valeur des actifs que nous détenons en garantie. Nous devrions être en mesure de déterminer la juste valeur de ces actifs, puisque nous les avons achetés pour les franchisés en vue de l'ouverture de leurs cafés.

La moins-value viendrait réduire le résultat net et, possiblement, les primes payables aux dirigeants.

Autres points

(Grille des CPA : 1.2.3. Évaluer le traitement des opérations non courantes – États financiers consolidés (B) – Compte tenu de la complexité de la question, le niveau de maîtrise correspond au niveau C, soit simplement mentionner la règle dont l'examen devrait être approfondi.)

Il nous faut aussi obtenir des renseignements supplémentaires pour déterminer si les comptes des franchisés devraient être consolidés comme ceux d'entités à détenteurs de droits variables, selon la NOC-15, *Consolidation des entités à détenteurs de droits variables*, de la Partie II du *Manuel de l'ICCA*. L'alinéa 4 h) précise qu'une entreprise qui, en vertu du chapitre 1590, «Filiales», choisit de ne pas consolider ses comptes avec ceux de ses filiales est dispensée de l'application de la note d'orientation.

Occasion d'évaluation n° 2

Le candidat traite de plusieurs des faiblesses du système informatique proposé et suggère des façons d'y remédier.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille des CPA :

- 3.1.1 Évaluer les besoins en information de gestion (Modules communs – Niveau A)
- 3.1.2 Évaluer les types de systèmes d'information utilisés et leur rôle dans l'organisation (Modules communs – Niveau B)
- 3.1.3 Recommander des améliorations à apporter aux systèmes d'information pour répondre aux besoins d'information (Modules communs – Niveau B)

Excel-Consult inc. (ECI)

Je me pose des questions à propos d'ECI. Il semble que cette entreprise s'y connaisse plus dans la conception de sites Web que dans l'élaboration de systèmes points de vente (PDV). Je sais que nous sommes satisfaits du travail réalisé par le passé par ECI, mais ce travail avait principalement trait au site Web de Sublime et non à son système comptable ou son système PDV.

Je m'inquiète aussi de la façon dont ECI a été sélectionnée. Il semble que Sublime n'ait envisagé aucun autre fournisseur pour son système PDV et n'ait pas cherché à obtenir d'autres soumissions. Je recommande que Sublime fasse un appel d'offres en bonne et due forme pour obtenir des soumissions de différents fournisseurs. Les dirigeants de Sublime devraient alors évaluer les soumissions et déterminer si ECI est le fournisseur à privilégier dans ce cas-ci.

Systeme

Il est essentiel qu'un système PDV réponde aux besoins des utilisateurs. Il semble qu'ECI n'ait pas consulté les gérants, ce qui fait que le système pourrait mal convenir à ceux qui auront à l'utiliser dans les cafés. De plus, le plan d'ECI semble ne pas tenir compte des besoins des franchisés. Ceux-ci voudront peut-être se servir du nouveau système et nous sommes tenus de leur fournir un soutien informatique. Cela pourrait se traduire par des coûts supplémentaires considérables qui n'ont pas été envisagés. Je recommande de tenir des rencontres avec les utilisateurs sur le terrain pour nous assurer de répondre à leurs besoins.

Je m'inquiète aussi du fait que nous utiliserons le même réseau sans fil pour relier nos terminaux PDV et pour permettre à nos clients d'accéder à Internet. Cette situation pourrait poser un sérieux problème de sécurité. Si nous optons effectivement pour le sans-fil, nous devons nous assurer qu'une technologie de chiffrement adéquate WEP (confidentialité équivalente aux transmissions par fil) ou WPA (accès protégé par *Wi-Fi*) sera en place, ou encore faire installer deux réseaux complètement distincts. Autrement, nos données comptables et les informations confidentielles sur la société seront en danger.

Je m'interroge aussi sur la nécessité d'un troisième ordinateur dans chaque café, si sa seule utilité est de transmettre des données au serveur. Vu la centaine de cafés à équiper, nous ferions des économies importantes en utilisant seulement deux ordinateurs. De plus, le système ne fait pas tout ce que nous aimerions qu'il fasse. Il faudra encore entrer manuellement des écritures dans le grand livre, ce qui entraîne un risque d'erreurs. Enfin, nous devons nous assurer que tout système que nous mettrons en place soit intégré au système comptable du siège social.

Les coûts de la proposition constituent une autre source de préoccupation. Compte tenu du coût de 1 600 000 \$ que représente l'achat de 300 ordinateurs et d'un serveur, le coût moyen de chaque ordinateur revient à 5 316 \$, ce qui me semble excessif. Également, les chiffres fournis par ECI semblent être très approximatifs, ce qui peut vouloir dire que le coût final sera plus élevé. Si nous retenons les services d'ECI, nous devons nous assurer d'obtenir des prix fermes afin d'éviter les dépassements de coûts. Nous pourrions également explorer la possibilité d'acheter un progiciel standard avant de nous engager avec ECI.

Implantation

Je suis tout aussi inquiet du processus d'implantation proposé, qui pourrait lui aussi indiquer qu'ECI n'est pas le fournisseur qu'il nous faut. Ce processus ne semble pas prévoir l'implantation progressive du système. Le projet d'installer, en une semaine, 300 ordinateurs dans 100 cafés disséminés dans tout le pays me semble irréaliste et pourrait avoir une incidence négative sur les ventes de Sublime. Il est également peu probable que l'ensemble du système soit opérationnel en deux semaines, comme le prévoit ECI. À moins qu'ils ne disposent déjà du logiciel PDV, les gens d'ECI auront peu de temps pour programmer un système PDV et l'adapter à nos cafés.

ECI semble également projeter de tester le système seulement une fois que tous les ordinateurs et le serveur auront été installés. L'ensemble du système devrait plutôt être entièrement testé bien avant d'être installé.

À : Wendy Torrence
De : CPA
Objet : Réception accidentelle d'un courriel

Occasion d'évaluation n° 3

Le candidat traite des deux questions d'ordre éthique qui se posent au sein de Sublime et, soit en explique les conséquences, soit formule des recommandations.

Le candidat montre sa compétence sur le plan des valeurs et compétences fondamentales.

Grille de compétences des CPA :

- 2.2.1 Déterminer si les décisions de la direction concordent avec la mission, la vision et les valeurs de l'entité (Modules communs – Niveau B)
- 2.4.1 Analyser les enjeux opérationnels clés et leur concordance avec la stratégie (Modules communs – Niveau B)

Le courriel que m'a envoyé accidentellement Alex DeLarge, directeur de l'expansion des affaires, m'inquiète beaucoup. Ce message ne m'était pas destiné, mais les normes déontologiques de ma profession m'obligent, en ma qualité de CPA, à ne pas fermer les yeux sur le contenu de ce courriel et à vous informer de la situation, pour que vous puissiez en parler au chef de la direction et/ou au conseil d'administration.

Il semble qu'Alex participe actuellement à une conspiration pour poser des actes illégaux, ou du moins contraires à l'éthique de Sublime. Le courriel laisse entendre que Frank Poole, premier vice-président, y participerait lui aussi. Ils tentent apparemment d'acculer un franchisé à la faillite en lui faisant payer trop cher les grains de café Sublime. Je crois qu'ils espèrent ainsi mettre la main sur le café pour le faire exploiter par Sublime en vue d'augmenter les profits futurs de la société et par le fait même leur prime. Cela pourrait donner lieu à des poursuites intentées contre Sublime par les franchisés et entraîner des difficultés à trouver des franchisés dans l'avenir.

Ils semblent aussi vouloir remplacer les grains de café biologique, que dit utiliser Sublime dans sa publicité, par des grains de café non biologique. Cette façon de faire pourrait être extrêmement nuisible à l'image de Sublime, et même l'exposer à des poursuites judiciaires pour publicité mensongère ou trompeuse. Je suggère de vérifier que notre stock actuel de café est bien biologique. Nous devrions également nous assurer qu'une liste de prix standard est utilisée pour tous les franchisés.

Les gestes que semblent vouloir poser Alex et Frank vont certainement à l'encontre des valeurs axées sur la responsabilité sociale et le respect de l'environnement que prône le fondateur et chef de la direction de Sublime, Ray Mack. Il semble que le programme de primes actuel n'encourage pas le type de comportement socialement responsable que Ray veut récompenser.

Je désire également porter à votre attention le point suivant à aborder avec Ray. Le programme de primes qu'il a instauré n'est basé que sur le pourcentage d'augmentation du bénéfice net. Il tend donc à encourager uniquement les gestes, qui permettent d'accroître les produits et de réduire les coûts, sans comporter d'incitation à l'éthique et à la responsabilité sociale, comme l'illustrent les actions décrites dans le courriel d'Alex. Si Ray a instauré son programme de primes avec l'intention de favoriser le comportement éthique et le respect de l'environnement, une combinaison de mesures financières et non financières conviendrait peut-être mieux qu'une mesure axée sur le bénéfice net pour obtenir les résultats souhaités.

Il faut aussi signaler que, même si le courriel n'associe qu'Alex et Frank à des gestes contraires à l'éthique, il se pourrait que d'autres employés de Sublime soient impliqués. De plus, il se peut que Frank et Alex soient responsables des difficultés financières que connaissent certains franchisés actuels, comme celui de Sudbury. Je recommande que la fermeture du café de Sudbury fasse l'objet d'une enquête, puisque Sublime risque d'être poursuivie en justice s'il est démontré qu'Alex et Frank en sont effectivement responsables.