

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

PARTIE A – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

Septembre 2018

© 2019 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

MEMBRES DU JURY D'EXAMEN

Président : Terry Booth, FCPA, FCA, CF
RSM Canada LLP
Calgary (Alberta)

Vice-président : Paul Van Bakel, CPA, CA
Musashi Auto Parts Canada Inc.
Waterloo (Ontario)

Jonathan Blanchette, M.Sc., CPA, CA
Lune Rouge Entertainment
Montréal (Québec)

Joan Davison Atkinson, FCPA, FCA
Université Dalhousie
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Monique Côté, CPA, CA
MNP S.E.N.C.R.L./s.r.l.
Calgary (Alberta)

Leelah E. Dawson, CPA, CMA
British Columbia Institute of Technology
Burnaby (Colombie-Britannique)

Susan Deleau, FCPA, FCA
La Great-West, compagnie d'assurance-vie
Winnipeg (Manitoba)

Maxime Dubeau-Marcoux, CPA, CA, MBA-FSI
Financière Sun Life
Montréal (Québec)

Debbie L. Good MBA, FCPA, FCA
Université de l'Île-du-Prince-Édouard
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

Gabriela Kegalj, CPA, CA
KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Toronto (Ontario)

Tanya Kirsch, CPA, CA, CFA
Université de Toronto
Mississauga (Ontario)

Paul Kroetsch, CPA, CMA, CTP
FFC Professional Corporation
Burlington (Ontario)

David Legere, CPA, CA, ECA
Travailleur autonome
Brantford (Ontario)

Colin MacLean, FCPA, FCMA
Université Dalhousie
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Pier-Olivier Migneault, CPA, CA
Banque de développement du Canada
Montréal (Québec)

David (Jordan) Oakley, CPA, CA
Deloitte
Winnipeg (Manitoba)

Jonathan Vandal, CPA, CA, Pl. fin.
JV Conseil inc.
Montréal (Québec)

Bill Waterman, CPA, CMA
Université de l'Île-du-Prince-Édouard
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2018	
Partie A (épreuves du Jour 2 et du Jour 3)	1
Message aux candidats.....	8
<u>Annexes</u>	
Annexe A Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun	21
Annexe B Études de cas de l'épreuve du Jour 1 – le 12 septembre 2018..... Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – VVHE (version 1) 27 Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – FVT (version 2).. 43	26
Annexe C Étude de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 2 – le 13 septembre 2018..... Épreuve du Jour 2 – Étude de cas avec choix de rôle..... 60 Guide de correction – Occasions d'évaluation communes 102 Guide de correction – Rôle en Certification 121 Guide de correction – Rôle en Finance 143 Guide de correction – Rôle en Gestion de la performance 162 Guide de correction – Rôle en Fiscalité..... 182	59
Annexe D Études de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 3 – le 14 septembre 2018..... Étude de cas 3-1 201 Guide de correction 3-1..... 206 Étude de cas 3-2..... 222 Guide de correction 3-2..... 228 Étude de cas 3-3..... 250 Guide de correction 3-3..... 255	200
Annexe E Résultats par occasion d'évaluation – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3	268
Annexe F Commentaires du Jury d'examen – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 ...	274
Annexe G Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....	320
Coordonnées des organisations provinciales/régionales des CPA et écoles de gestions CPA régionales	324

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

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE SEPTEMBRE 2018

OBJECTIFS

Le présent rapport vise à expliquer la démarche suivie aux fins de l'Examen final commun (EFC), et à aider la profession à améliorer la performance des candidats à l'EFC.

Le rapport présente les responsabilités du Jury d'examen, les méthodes d'élaboration des guides de correction et de correction de l'EFC, et les résultats de la correction. Il présente également des recommandations du Jury d'examen à l'intention des candidats.

Le *Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2018* est publié en deux parties : la Partie A porte sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, et la Partie B, sur l'épreuve du Jour 1.

Les annexes contiennent des informations détaillées sur la conception de l'évaluation, l'élaboration des guides de correction, la correction de l'EFC et les attentes du Jury à l'égard des épreuves. Le lecteur doit se rappeler que les guides de correction ont été élaborés pour des candidats à l'exercice de la profession et que, par conséquent, il se peut que leur contenu ne rende pas compte de toutes les complexités d'une situation réelle. Le présent rapport ne constitue pas une source de PCGR faisant autorité.

RESPONSABILITÉS DU JURY D'EXAMEN

Le Jury d'examen est composé d'un président, d'un vice-président et de seize membres nommés par les organisations provinciales.

En vertu du mandat qui lui est confié, le Jury assume notamment les responsabilités suivantes :

- élaborer l'EFC en conformité avec la *Grille de compétences des CPA* (la Grille) et les directives formulées par le Comité de gestion de la formation professionnelle;
- soumettre l'EFC et les guides de correction à l'examen des organisations provinciales;
- corriger les réponses des candidats et recommander aux organisations provinciales le statut de réussite ou d'échec qu'il convient d'attribuer à chaque candidat;
- faire rapport annuellement sur l'EFC à différents comités CPA et aux organisations provinciales, selon la forme, le niveau de détail et le moment qui leur conviennent.

Le président supervise le processus d'évaluation. L'ensemble du Jury participe à l'élaboration des études de cas et des guides de correction préliminaires de l'EFC, ainsi qu'à l'établissement du profil initial de réussite. Un sous-comité sur l'EFC, composé de six membres, est présent au centre de précorrection où les guides sont mis à l'essai à l'aide de réponses de candidats, puis finalisés. Le président et vice-président participent au démarrage du centre de correction et supervisent le processus de correction dans son entièreté. L'établissement du seuil de réussite incombe à l'ensemble du Jury.

L'EFC

Élaboration et structure de l'EFC

Les permanents du Jury d'examen travaillent de concert avec les auteurs des études de cas — qui seront présentées au Jury — pour que celles-ci soient conformes à l'esprit et aux objectifs établis par le Jury et qu'elles correspondent aux compétences et aux niveaux de maîtrise précisés dans la Grille.

L'ensemble du Jury établit des lignes directrices sur le contenu et la nature des études de cas qui seront soumises aux candidats; il passe en revue et modifie au besoin celles qui constitueront les trois épreuves de l'EFC.

Nature des études de cas

L'EFC consiste en un ensemble d'études de cas qui permettent de déterminer si le candidat est prêt à être admis dans la profession.

Épreuve du Jour 1 — Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en une seule étude de cas qui est connexe au travail d'équipe réalisé dans le cadre du module de synthèse 1. Il existe deux versions de l'étude de cas connexe. La version 1 est liée au module de synthèse 1 le plus récent; elle est utilisée par les candidats qui se présentent pour la première fois à l'épreuve ainsi que par les candidats qui ont échoué à leur première tentative, mais qui ont choisi de répondre à la nouvelle étude de cas plutôt qu'à la version 2 de celle qui est liée au module de synthèse 1 de l'année précédente. La version 2 est utilisée par les candidats qui ont échoué à leur première tentative ou qui avaient reporté leur examen et qui se présentent pour la première fois à l'épreuve.

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

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

Occasions d'évaluation

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

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

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

Guides de correction

Avant que ne commence la correction proprement dite, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints du centre de correction apportent une contribution précieuse lors de la mise à l'essai et de la finalisation des guides de correction. Le président, le vice-président et certains membres du Jury, ainsi que des responsables du Service des évaluations tiennent régulièrement des réunions avec les chefs d'équipe et leurs adjoints au cours de la finalisation des guides et du processus de correction. Voir l'**Annexe B** pour les études de cas de l'épreuve du Jour 1 utilisés en 2018, et l'**Annexe C** et l'**Annexe D** pour les études de cas et les guides de correction des épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Les résultats de la correction par occasion d'évaluation figurent dans les tableaux de l'**Annexe E**. Les versions 1 et 2 de l'épreuve du Jour 1, FVT, font l'objet de la Partie B du rapport.

Épreuve du Jour 1 — Le guide de correction est conçu pour évaluer le candidat au regard des étapes de l'Approche CPA, soit 1) l'évaluation de la situation, 2) l'analyse des questions importantes, 3) les conclusions et conseils, et 4) la communication. La réponse du candidat est jugée globalement comme une réussite ou un échec selon ces quatre évaluations sommatives.

Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 — Un guide de correction est élaboré pour chaque étude de cas. En plus d'indiquer les occasions d'évaluation, chaque guide précise les niveaux de performance, pour aider les correcteurs à évaluer la compétence des candidats par rapport aux attentes établies par le Jury lors de l'élaboration du profil de réussite d'un CPA compétent.

Chaque occasion d'évaluation (OE) prévoit cinq catégories de performance. La performance du candidat est classée dans l'une des cinq catégories suivantes :

- Non traité
- Compétence minime
- En voie vers la compétence
- Compétent
- Compétent avec distinction

Établissement du seuil de réussite

Le président et le vice-président du Jury participent à la supervision de la correction. Vers la fin de la correction, le Sous-comité sur l'EFC s'assure que les correcteurs ont appliqué les guides de correction conformément aux attentes du Jury.

Au cours du processus visant à déterminer lesquels des candidats réussiront à l'EFC, chaque candidat est jugé par rapport aux attentes que le Jury a préétablies en ce qui a trait aux compétences que doit posséder un comptable professionnel agréé débutant. Tout changement apporté au profil de réussite initial pendant la finalisation des guides et la correction doit être ratifié par l'ensemble du Jury. Lors de l'établissement du profil de réussite, le Jury tient compte des éléments suivants :

- les exigences propres à chaque domaine de compétences décrites dans la Grille;
- le niveau de difficulté de chaque étude de cas;
- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation;
- la façon dont les guides de correction ont été conçus et appliqués;
- les commentaires des chefs d'équipe et de leurs adjoints au sujet des problèmes de correction ou des problèmes découlant des limites de temps;
- les ambiguïtés possibles du libellé de l'étude de cas ou liées à la traduction;
- les commentaires sur les facteurs importants à considérer dans la prise de décisions, lesquels sont formulés par un comité indépendant de trois CPA chargé de passer en revue les composantes du seuil de réussite.

Le modèle décisionnel

Le but de l'EFC est de déterminer, au moyen d'une évaluation écrite commune, si le candidat possède les compétences attendues d'un CPA débutant. Chacune des épreuves de l'EFC est unique et expressément conçue pour évaluer différentes habiletés :

- L'épreuve du Jour 1 est connexe au travail d'équipe effectué dans le cadre du module de synthèse 1. Elle sert à évaluer la capacité du candidat à démontrer ses compétences professionnelles. Elle est indépendante des épreuves du Jour 2 et du Jour 3.
- L'épreuve du Jour 2 vise à évaluer la **profondeur** des compétences techniques dans l'un des quatre rôles qui sont proposés (qui correspondent aux quatre modules optionnels du Programme de formation professionnelle des CPA). Elle donne au candidat l'occasion de démontrer la **profondeur** de ses compétences dans les domaines communs Information financière et/ou Comptabilité de gestion. Les candidats choisissent un rôle à l'avance et formulent leur réponse en fonction de ce rôle.
- L'épreuve du Jour 3 vise à compléter l'évaluation de la **profondeur** des compétences dans les domaines communs Information financière et/ou Comptabilité de gestion, et en plus de permettre d'évaluer l'**étendue** des compétences du candidat dans tous les domaines communs.

Le candidat doit réussir les épreuves des trois jours pour être admis à la profession. Le candidat qui souhaite obtenir le droit d'exercer l'expertise comptable / la comptabilité publique doit démontrer la profondeur de ses compétences en Information financière et dans le rôle en Certification.

Épreuve du Jour 1

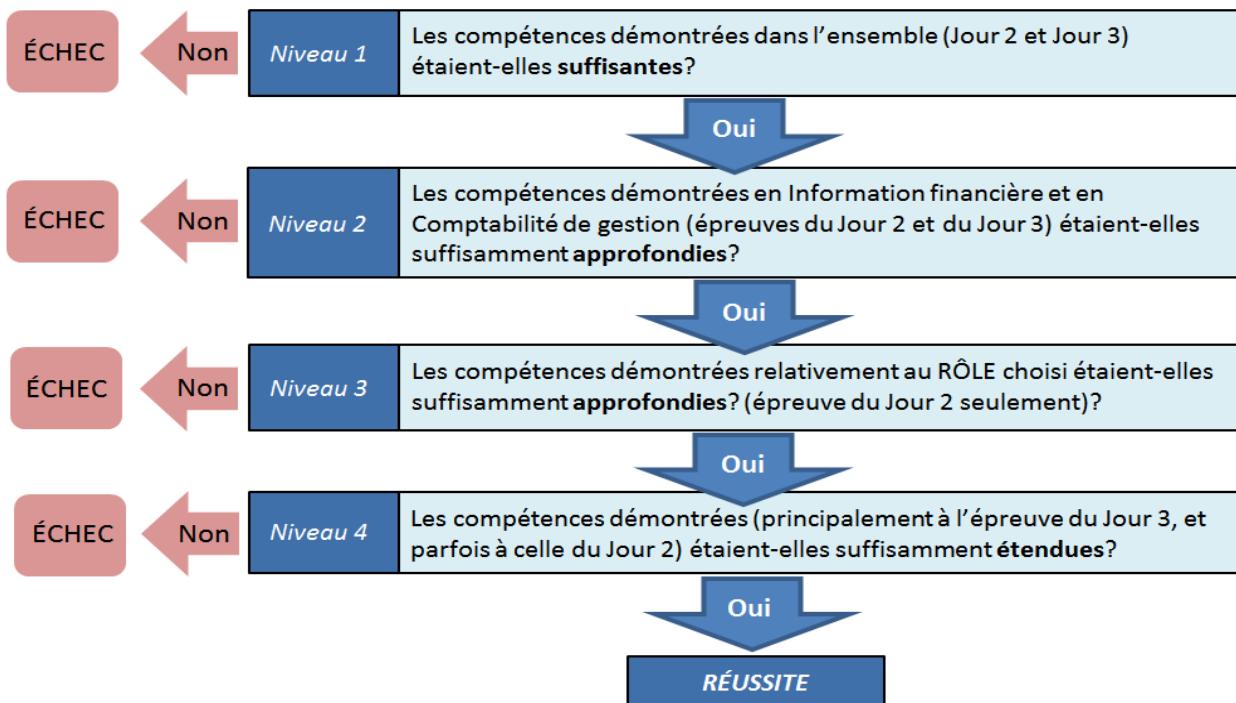
L'épreuve du Jour 1 est évaluée séparément de celles des jours 2 et 3. La décision quant à la réussite ou à l'échec du candidat repose sur une évaluation globale de sa performance dans l'application de l'Approche CPA pour démontrer ses compétences professionnelles essentielles.

Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

Le Tableau 1 présente le modèle décisionnel utilisé par le Jury. Quatre éléments sont pris en compte dans la décision d'accorder le statut réussite/échec :

1. La réponse doit satisfaire au critère de **suffisance**, c'est-à-dire que le candidat doit démontrer sa compétence au regard des occasions d'évaluation des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 (niveau 1).
2. La réponse doit satisfaire au critère de **profondeur** dans les domaines communs Information financière ou Comptabilité de gestion (niveau 2).
3. La réponse doit satisfaire au critère de **profondeur** relativement au rôle préalablement choisi (niveau 3).
4. La réponse doit satisfaire au critère d'**étendue** dans tous les domaines de compétences de la Grille, c'est-à-dire qu'aucun domaine de compétences techniques ne doit avoir été omis (niveau 4).

TABLEAU 1
MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA RÉUSSITE OU DE L'ÉCHEC
AUX ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3



Approbation des résultats

Le Sous-comité sur l'EFC passe en revue et approuve les résultats de la correction de chaque étude de cas. L'épreuve du Jour 1 est évaluée séparément de celles du Jour 2 et du Jour 3.

Épreuve du Jour 1 – Le Sous-comité sur l'EFC analyse le profil des candidats qui ont réussi de justesse et de ceux qui ont échoué de peu, pour confirmer que le profil de réussite préétabli par le Jury a été correctement appliqué par les correcteurs.

Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 – Dans le cadre du processus d'élaboration, le Sous-comité sur l'EFC fixe des exigences préliminaires pour les critères de profondeur et d'étendue des compétences (niveaux 2, 3 et 4) évaluées par les épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Au terme de la correction, le Jury évalue ces exigences et y met la dernière main, et il établit les exigences du critère de suffisance (niveau 1) applicable aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées.

Au cours du processus d'approbation, le Jury se soucie en tout temps de tout manque d'uniformité ou de cohérence dans la correction ou dans ses processus qui pourrait avoir une incidence sur les résultats.

Présentation des résultats

Dans son processus décisionnel, le Jury détermine lesquels des candidats ont réussi au niveau national, sans tenir compte de la province d'origine ou de la langue des candidats. De même, ses commentaires sont fondés sur une analyse de la performance de l'ensemble des candidats.

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

- le statut de réussite ou d'échec global et le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1 et pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées;
- le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1 – les candidats qui ont échoué se voient attribuer un rang décile;
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 1 (critère de suffisance);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 2 (critère de profondeur en Information financière et/ou en Comptabilité de gestion);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 3 (critère de profondeur dans le rôle choisi);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 4 (critère d'étendue dans tous les domaines de compétences techniques).

Remerciements

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

Nous tenons également à souligner l'apport de nos réviseurs provinciaux, correcteurs, auteurs et rédacteurs, de même que les traducteurs et réviseurs. Grâce au dévouement, à l'énergie et à la compétence exceptionnels des correcteurs, les processus de correction ont été efficacement appliqués, ce qui a permis de bien évaluer les candidats. Les efforts déployés par tout un chacun pour assurer la qualité et l'équité du processus d'évaluation ont été grandement appréciés.



Terry Booth, FCPA, FCA, CF
Président
Jury d'examen

MESSAGE AUX CANDIDATS

Pour obtenir le statut de réussite, les candidats devaient réussir l'épreuve du Jour 1, faire preuve d'une compétence suffisante dans tous les domaines aux épreuves combinées du Jour 2 et du Jour 3, et répondre aux deux critères de profondeur et aux critères d'étendue.

INTRODUCTION

Le rapport sur l'EFC de septembre 2018 fournit des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de la version 1 de l'étude de cas connexe du Jour 1, VVHE. Le présent message aux candidats donne un résumé des commentaires relatifs à la version 1 de VVHE, mais les commentaires détaillés sur la performance des candidats à cette dernière ne seront fournis qu'après l'utilisation de la version 2 de l'étude de cas en septembre 2019. Les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen (ci-après, le Jury) pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent à la partie A du rapport sur l'EFC. Pour l'épreuve du Jour 1 (versions 1 et 2 de FVT), cette information se trouve à la partie B du rapport sur l'EFC.

Le présent message vise à faire ressortir les domaines dans lesquels des lacunes ont été fréquentes. Le Jury y présente en outre ses conseils pour aider les candidats à comprendre comment améliorer leur performance à l'EFC.

Nature de l'EFC

L'EFC est conçu de façon que chacune des épreuves amène les candidats à démontrer des compétences différentes. Ainsi, l'épreuve du Jour 1 permet aux candidats de démontrer leurs compétences professionnelles générales, notamment en matière d'analyse critique, de prise de décisions, de jugement professionnel et de communication. L'épreuve du Jour 2 permet aux candidats de démontrer leur maîtrise des compétences techniques communes acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion et des compétences propres au rôle qu'ils ont choisi, dans l'un des quatre domaines optionnels. L'épreuve du Jour 2 indique clairement aux candidats le travail à faire et ne leur impose pas de contrainte de temps, ce qui leur permet de faire preuve de profondeur. L'épreuve du Jour 3 donne aux candidats l'occasion de démontrer la profondeur des compétences qu'ils ont acquises dans les modules communs Information financière et Comptabilité de gestion, ainsi que de démontrer l'étendue de leurs compétences dans tous les domaines techniques. L'épreuve du Jour 3 est moins directive et fait davantage appel à l'intégration des compétences que celle du Jour 2. De plus, elle impose des contraintes de temps, de sorte que les candidats doivent tenir compte de l'importance de chaque question dans la gestion de leur temps.

Forces et faiblesses des candidats

Analyses génériques ou non étayées

Dans toutes les épreuves, on a observé que bon nombre de candidats mentionnaient des données de l'étude de cas (généralement sous forme de puces) sans expliquer leur pertinence quant à l'analyse en cause ou à la position soutenue. De plus, des candidats ont formulé des commentaires d'ordre général ou tiré des conclusions sans intégrer les données des études de cas à leur analyse des questions, d'où le caractère superficiel de celle-ci.

Par exemple, de nombreux candidats qui ont choisi le rôle en Gestion de la performance à l'épreuve du Jour 2 ont simplement listé les données de l'étude de cas sous les intitulés « forces », « faiblesses », « possibilités » et « menaces », sans autre explication. De même, pour les deux occasions d'évaluation (OE) demandant une analyse qualitative, bon nombre de candidats ont seulement classé en avantages ou en inconvénients les données de l'étude de cas, sans fournir d'explications. Le Jury a remarqué la même tendance dans l'analyse qualitative des deux offres de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3. Certains candidats ont en effet simplement fait deux colonnes, intitulées « Offre A » et « Offre B », puis y ont classé des données de l'étude de cas, sans indiquer en quoi chaque élément représentait un avantage ou un inconvénient de l'offre en question. De même, dans l'étude de cas n° 3 du Jour 3, certains candidats ont uniquement cité les données de l'étude de cas dénotant la présence de problèmes relatifs au Conseil d'administration actuel, sans préciser pourquoi ces problèmes devraient être réglés.

Le Jury a aussi relevé des OE pour lesquelles les candidats ont présenté des analyses génériques ou des conclusions non étayées. À l'OE commune 3 (acquisition d'entreprise) de l'épreuve du Jour 2, beaucoup de candidats ont affirmé que l'acquisition de l'actif de Bright Sun Power répondait à la définition d'un regroupement d'entreprises, sans citer les données de l'étude de cas qui appuyaient leur conclusion. À l'OE 8 (procédures relatives aux stocks) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont proposé des procédures relatives aux stocks très génériques et n'ont pas intégré à leurs analyses les données de l'étude de cas pertinentes (par exemple, le fait que la fin de l'exercice soit passée, qu'il y ait différents types de stocks et que les stocks soient détenus dans différents emplacements) pour proposer des procédures plus adaptées et pertinentes.

Les tendances susmentionnées ont aussi été observées à l'épreuve du Jour 1.

Les candidats doivent s'assurer de répondre aux questions « Pourquoi? » ou « Et alors? » lorsqu'ils expriment un point de vue à l'aide des données d'une étude de cas. Il ne suffit pas de simplement répéter celles-ci, sans explications, même si les données sont bien structurées. Le Jury souhaite comprendre la logique du candidat et pouvoir retracer les éléments d'analyse et de jugement professionnel qui ont été utilisés. Les candidats doivent se rappeler que, pour démontrer leur compétence à l'EFC, ils doivent présenter des arguments étayés et des points de vue défendables qui sont rattachés aux éléments des études de cas.

Gestion du temps

Le Jury a noté une amélioration dans la gestion du temps à l'EFC de septembre 2018. Mis à part les quelques cas décrits ci-après, les candidats ont bien réparti leur temps aux épreuves des trois jours de l'EFC.

Lors des examens antérieurs, le Jury avait relevé que certains candidats avaient perdu trop de temps à préparer une évaluation complète de la situation à l'épreuve du Jour 1, plutôt que de s'attacher aux seuls changements pertinents présentés dans l'étude de cas. Le Jury a noté avec satisfaction une amélioration à cet égard dans la version 1 de VVHE. Le problème a toutefois de nouveau été observé dans la version 2 de FVT, et certains candidats ont manqué de temps pour cette raison. Par ailleurs, dans la version 2 de FVT, bon nombre de candidats ont traité les questions dans l'ordre où elles étaient présentées dans l'étude de cas. Les candidats peuvent réaliser le travail à faire dans l'ordre qu'ils désirent, mais, dans la version 2 de FVT, la question la plus importante arrivait en dernier. Les candidats qui n'ont pas classé les questions en fonction de leur importance n'ont donc pas eu assez de temps pour traiter pleinement cette dernière.

Même si l'épreuve du Jour 2 ne comporte aucune contrainte de temps, le Jury a néanmoins remarqué des problèmes de gestion du temps. En effet, plusieurs candidats se sont trop attardés aux OE communes en information financière et plus particulièrement à la question de comptabilisation des produits, pour laquelle certaines réponses comptaient 10 pages. Par conséquent, les réponses relatives à cette question ont été excellentes dans l'ensemble, mais certains candidats ont manqué de temps pour réaliser les autres tâches. Le problème a surtout été observé chez les candidats ayant choisi le rôle en Finance ou en Gestion de la performance.

Les candidats doivent se rappeler que consacrer trop de temps à une tâche peut nuire à leur performance à l'égard d'une autre. Il est essentiel de prévoir suffisamment de temps pour couvrir toutes les questions, en tenant compte de leur importance relative. Il faut faire preuve de jugement lorsqu'on détermine la quantité d'éléments nécessaires pour démontrer sa compétence dans le cadre d'une OE. Le Jury s'attend à une démonstration de profondeur suffisante, mais non excessive. En particulier, l'épreuve du Jour 2 est conçue de manière à laisser aux candidats le temps de filtrer les informations et de planifier leur réponse. On les encourage à répartir le temps prévu de façon à en allouer suffisamment à chaque tâche.

Le Jury a été satisfait de constater que, en général, les candidats avaient respecté le temps suggéré pour chaque étude de cas du Jour 3 de manière à pouvoir effectuer tout le travail à faire. Il semble toutefois que certains candidats aient dépassé le temps suggéré pour l'étude de cas n° 1 et, parfois, pour l'étude de cas n° 2, ce qui a nui à leur performance à l'étude de cas n° 3. D'autres candidats semblent aussi avoir passé beaucoup de temps à préparer une analyse quantitative pour l'étude de cas n° 1, sans avoir une idée claire de ce qu'ils cherchaient à montrer. Certains ont donc manqué de temps pour l'étude de cas n° 3.

Enfin, le Jury a aussi été heureux de voir diminuer le nombre de candidats ayant sauté des questions aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 (voir le pourcentage associé à la catégorie OE non traitée). En effet, dans l'ensemble, les candidats semblent s'être efforcés de traiter toutes les OE cette année, et les cas où une OE a été omise sont apparemment attribuables au manque de temps plutôt qu'à l'omission volontaire d'une question. En outre, même les candidats à qui la gestion du temps a posé problème ont pour la plupart tenté de traiter toutes les OE plutôt que de tout simplement en sauter certaines. Leurs réponses très brèves ou rédigées à la hâte aux dernières OE des études de cas témoignent de cet effort. Même s'il y a encore des progrès à faire, la situation est encourageante. Le Jury rappelle aux candidats que l'EFC comprend non seulement des critères de profondeur et d'étendue, mais aussi un critère de suffisance, et que l'omission de questions nuit à l'atteinte de ce dernier. Il est recommandé aux candidats de tenter de traiter toutes les questions, en prenant soin de bien répartir leur temps.

Épreuve du Jour 1

Certaines des observations qui suivent, au sujet de la version 1 de l'étude de cas FVT du Jour 1, sont tirées du rapport du Jury d'examen sur l'EFC de septembre 2017. Des commentaires sur la performance des candidats à la version 2 ont été ajoutés.

Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 1 de l'étude de cas FVT) [tirés du rapport sur l'EFC de septembre 2017]

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation de la situation. Ils l'ont utilisée plus tard dans leur réponse et y ont fait référence dans l'analyse des questions spécifiques. La majorité des candidats ont aussi eu recours à l'information fournie dans l'étude de cas (p. ex., les ratios financiers et les données de référence sectorielles) pour effectuer une évaluation financière générale de FVT. L'élément le plus souvent utilisé de l'évaluation de la situation était l'intérêt pour la nouvelle technologie (c.-à-d. la nouvelle mission et la tendance vers les nouvelles technologies). Certains candidats ont calculé la clause restrictive à partir des états financiers préparés à l'interne, puis l'ont recalculée en tenant compte de leurs recommandations quant au financement.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont simplement récapitulé les données de l'étude de cas ou présenté une évaluation de la situation trop approfondie, refaisant toute l'analyse au lieu de se limiter aux changements comme cela leur était précisément demandé dans le cas.

Les candidats doivent se rappeler que l'objectif de l'évaluation de la situation est de relever les changements survenus par rapport à la situation décrite au module de synthèse 1. Le but n'est pas de faire une analyse FFPM complète ni une analyse indépendante pour laquelle des points seraient accordés. Seule l'intégration de l'information dans l'analyse des questions spécifiques est utile.

Les candidats devaient analyser cinq questions, tant d'un point de vue stratégique que d'un point de vue opérationnel. Quatre d'entre elles portaient sur des possibilités d'investissement que les candidats devaient analyser, et la cinquième question, vers laquelle les candidats n'étaient pas expressément dirigés, portait sur les enjeux éthiques et de gouvernance auxquels FVT était confrontée. On attendait des candidats qu'ils effectuent une analyse qualitative et quantitative de

chacune des quatre possibilités d'investissement. Ils devaient aussi intégrer les données de l'étude de cas afin de faire ressortir au moins une des questions d'éthique et de gouvernance et de recommander des mesures appropriées.

De façon générale, la plupart des candidats ont présenté une réponse équilibrée, comprenant une analyse qualitative suffisamment approfondie de chaque question, et ont démontré certaines compétences en calcul pour la plupart des questions importantes. Les candidats ayant le mieux réussi ont eu tendance à analyser les questions en tout premier lieu sous l'angle des incidences stratégiques. Les candidats plus faibles ont souvent énuméré des éléments qualitatifs généralement tirés du cas, et ont aussi insisté sur les facteurs de décision opérationnelle. Certains n'ont pas su utiliser l'information quantitative de manière utile pour FVT. On rappelle aux candidats que le fait d'éviter de faire des calculs est une omission fatale en ce qui concerne l'épreuve du Jour 1. Il leur est fortement recommandé d'effectuer une analyse quantitative et qualitative équilibrée. À l'épreuve du Jour 1, il est important que les candidats analysent les incidences stratégiques et ne se contentent pas de relever les problèmes opérationnels, sachant que ceux-ci sont souvent présentés dans l'étude de cas pour faire ressortir des questions stratégiques plus vastes. Les candidats doivent prendre du recul et réfléchir aux liens entre les questions. Par exemple, ils devaient comprendre que FVT avait des contraintes financières, comme la clause restrictive financière et la limite de dépenses en investissement (2,5 M\$), dont il fallait tenir compte dans l'évaluation des options d'investissement. Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas compris les contraintes avec lesquelles FVT devait composer.

Les candidats n'étaient pas expressément dirigés vers les questions d'éthique et de gouvernance, mais plusieurs exemples de ces questions leur étaient fournis dans l'étude de cas. Bon nombre ont remarqué les actions contraires à l'éthique prises par Zobair et ont mentionné qu'il fallait remettre les points FLIXREWARDS aux clients afin de préserver la réputation de FVT. Cependant, certains candidats n'y ont vu aucun problème, ce que le Jury a trouvé déconcertant. On attend des candidats qu'ils analysent les questions éthiques qui pourraient avoir une incidence sur l'entreprise, même s'ils ne sont pas expressément orientés vers elles. Les candidats doivent prendre du recul et intégrer toutes les données de l'étude de cas afin de repérer les questions vers lesquelles ils ne sont pas dirigés.

On attend des candidats qu'ils formulent une conclusion au terme de chacune des analyses qu'ils effectuent, et leurs conclusions doivent être conformes aux analyses présentées. Il n'y avait pas de bonne solution unique pour l'étude de cas. Les meilleurs candidats ont présenté des conclusions détaillées sur chacune des questions analysées. La plupart des candidats ont tenu compte des contraintes indiquées dans l'étude de cas en comparant les investissements nécessaires pour chaque projet à la limite de dépenses, ou en tentant de recalculer les clauses financières restrictives en fonction des projets recommandés.

Seuls quelques candidats ont eu du mal à communiquer efficacement. La majorité des candidats ont choisi une approche structurée et utilisé un langage compréhensible. Cependant, certains candidats ont présenté une annexe difficile à suivre dans Excel. L'utilisation d'une matrice décisionnelle et de la présentation en colonnes dans Word (avec énumération des avantages et inconvénients) n'est pas une technique de communication efficace parce que ce format ne permet pas de présenter le processus de réflexion de façon claire.

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

De façon générale, les candidats ont réalisé une évaluation adéquate de la situation, ont relevé certaines des questions présentées dans l'étude cas et les ont intégrées dans leur analyse. La plupart des candidats ont récapitulé la mission et les facteurs clés de succès, et ont intégré l'évaluation de la situation à une analyse FFPM. Encore une fois, certains candidats se sont trop attardés sur cette partie de la réponse, bon nombre d'entre eux ayant consacré près de la moitié de leur réponse à l'analyse FFPM et la comparaison détaillée de la performance de FVT relativement aux données de référence sectorielles. Beaucoup d'entre eux ont analysé en détail chacune des neuf valeurs de référence. Certains ont même recalculé les ratios (comme le ratio de liquidité générale) en utilisant les chiffres des états financiers, même si ces ratios étaient fournis à l'Annexe II.

Les candidats devaient analyser quatre questions importantes et une question d'importance secondaire liée à la gouvernance, et ce, tant d'un point de vue opérationnel que d'un point de vue stratégique. Ils devaient réaliser une analyse qualitative et quantitative de chacune des questions importantes, en tenant compte des problèmes actuels de FVT (flux de trésorerie et endettement) et de ses nouvelles cibles financières.

La première grande question était la vente possible de Cinéma LaRoche (CLR). Même si elle était présentée en dernier dans l'étude de cas, on s'attendait à ce que les candidats comprennent qu'il s'agissait de la question la plus importante en raison de son incidence sur les flux de trésorerie et les produits. Beaucoup de candidats ont traité les questions selon l'ordre dans lequel elles étaient présentées et ont donc manqué de temps pour analyser adéquatement la vente de CLR. Les candidats doivent évaluer l'importance relative des questions avant de commencer à rédiger leurs réponses afin de prévoir suffisamment de temps pour traiter les questions les plus importantes adéquatement.

La deuxième grande question était de déterminer s'il serait plus avantageux de fermer le Centre du jeu ou de poursuivre les activités en louant les jeux. Même si ce n'était pas expressément mentionné dans l'étude de cas, FVT pouvait aussi choisir le statu quo. Les candidats s'en sont généralement bien tirés, mais certains d'entre eux n'ont pas clairement mentionné que le maintien de la situation actuelle était aussi une option.

La troisième grande question touchait à la transformation d'une partie des salles du cinéma de FVT à Tillsonburg en salle de spectacle. La plupart des candidats sont arrivés à la conclusion que la présentation de pièces de théâtre serait plus rentable, même si certains ont eu de la difficulté à réaliser cette analyse quantitative de base. Par contre, beaucoup ont produit une analyse partielle, ne tenant pas compte du fait que FVT n'avait pas l'argent requis pour payer les rénovations. On rappelle aux candidats qu'avant de formuler une conclusion, ils doivent pleinement considérer tous les facteurs décisionnels.

La quatrième grande question était celle du contrat d'approvisionnement (KC ou RAC). La plupart des candidats ont fait une comparaison qualitative raisonnable de l'offre des deux fournisseurs. Cependant, dans leur analyse quantitative, de nombreux candidats ont simplement reformulé les

données de l'étude de cas (par exemple, que l'offre du RAC permettrait de réduire les coûts à 23 % des produits, contre 25 % pour l'offre de KC), en mettant presque exclusivement l'accent sur la comparaison des choix opérationnels. Cela ne leur a pas permis de saisir l'ampleur des économies réelles qui pourraient être réalisées et ce que cela signifierait sur le plan stratégique, notamment par rapport au problème de flux de trésorerie de l'entreprise. Il est recommandé aux candidats de prendre un peu de recul et de considérer la façon dont une question donnée influe sur l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise avant de formuler une conclusion par rapport à la question et de passer à la suivante.

Certains candidats ont simplement reformulé les données de l'étude de cas, sans rien ajouter d'utile (par exemple, que FVT avait acquis CLR et éprouvait des difficultés sur le plan opérationnel). On rappelle aux candidats qu'il importe de formuler une conclusion quant à leur position, en particulier lorsque chaque option comporte plusieurs avantages et inconvénients et qu'il y a diverses questions en jeu. Une conclusion récapitulative est nécessaire pour faire comprendre quelles mesures devraient être prises en premier et pourquoi. Dans le cas présent, comme les questions étaient très liées, une conclusion globale permettait au candidat de démontrer sa capacité de réflexion stratégique.

Encore une fois, un bon nombre de candidats ayant répondu à la version 2 de l'étude de cas ont présenté sous forme de puces les avantages et inconvénients liés aux questions, sans vraiment expliquer leur raisonnement. Il ne s'agit pas d'une technique de communication efficace : les réponses manquent souvent de clarté et sont difficiles à déchiffrer du fait que chaque point peut parfois être interprété de plus d'une manière. Cela ne signifie pas qu'il faut éviter d'utiliser une forme de présentation concise, mais les candidats ne peuvent pas s'en tenir aux données de l'étude de cas. Ils doivent pousser leur réflexion plus loin et expliquer clairement la pertinence de chaque point.

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

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation de la situation. Ils l'ont utilisée plus tard dans leur réponse et y ont fait référence dans l'analyse des questions spécifiques.

En général, les candidats qui réussissent le moins bien à l'épreuve du Jour 1 récapitulent les données de l'étude de cas ou présentent une analyse de la situation trop approfondie, refaisant toute l'évaluation au lieu de se limiter aux changements (comme cela leur était expressément demandé dans l'étude de cas VVHE). Le Jury a été satisfait de constater que les candidats ont moins souvent commis ces erreurs dans leurs réponses à la version 1 de VVHE.

Les candidats devaient analyser quatre questions importantes, tant d'un point de vue stratégique que d'un point de vue opérationnel. Ces questions portaient sur d'importantes décisions pour VVHE, et il était expressément demandé dans l'étude de cas d'en faire une analyse qualitative et quantitative. Toutefois, les questions faisaient principalement appel à l'analyse quantitative, et l'étude de cas contenait beaucoup moins de données pour l'analyse qualitative. Les candidats pouvaient aussi faire une analyse moins approfondie de certaines questions opérationnelles d'importance secondaire.

De façon générale, la plupart des candidats ont présenté une réponse appropriée, intégrant un nombre suffisant de facteurs qualitatifs pour chaque question, et ont démontré des compétences satisfaisantes en calcul pour la plupart des questions importantes. Les candidats qui ont le mieux réussi ont généralement d'abord analysé les questions d'un point de vue stratégique, tandis que les candidats qui ont moins bien fait ont généralement mis l'accent sur l'aspect opérationnel. Parmi ces derniers, certains ont simplement énuméré des facteurs qualitatifs, généralement en reformulant les données de l'étude de cas, et n'ont pas présenté l'information de nature quantitative d'une manière utile pour VVHE. La plupart d'entre eux ont cependant tenté d'effectuer certains des calculs nécessaires.

On rappelle aux candidats que le fait d'éviter de faire des calculs est une erreur fatale en ce qui concerne l'épreuve du Jour 1. Il leur est fortement recommandé d'effectuer une analyse quantitative et qualitative équilibrée. Cependant, dans la version 1 de VVHE, il était normal que davantage d'importance soit accordée à l'analyse quantitative qu'à l'analyse qualitative. Les candidats doivent déterminer, en fonction du contexte, le bon équilibre entre l'analyse qualitative et quantitative pour fournir l'information la plus utile.

À l'épreuve du Jour 1, il est important que les candidats analysent les incidences stratégiques et ne se contentent pas de relever les problèmes opérationnels, sachant que ceux-ci sont souvent présentés dans l'étude de cas pour faire ressortir des questions stratégiques plus vastes. Les candidats doivent prendre du recul et réfléchir aux liens entre les questions. Par exemple, ils devaient comprendre que VVHE éprouvait des problèmes de flux de trésorerie temporaires et prendre en compte cette situation dans l'évaluation de chacune des décisions. Il s'agissait du problème central dans cette étude de cas.

On attend des candidats qu'ils formulent une conclusion au terme de chacune des analyses qu'ils effectuent, et leurs conclusions doivent être conformes aux analyses présentées. La version 1 de VVHE ne comportait pas de bonne solution unique. La plupart des candidats ont tenu compte de la contrainte de trésorerie dans l'évaluation de chacune des décisions, ont formulé une recommandation et, conscients du fait que le problème de trésorerie était temporaire et se réglerait une fois que l'entreprise aurait atteint sa pleine capacité, ont proposé une façon viable d'obtenir des fonds à court terme. Les candidats doivent rédiger des conclusions bien étayées pour chaque question afin de justifier leur position, en plus de formuler une conclusion générale intégrant les contraintes et objectifs globaux.

Seuls quelques candidats ont eu du mal à communiquer efficacement. La majorité des candidats ont choisi une approche structurée et utilisé un langage compréhensible. Cependant, certains candidats ont présenté une annexe difficile à suivre dans Excel du fait que les sections étaient mal identifiées ou qu'ils n'avaient pas utilisé de formules.

Commentaires sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3

Les paragraphes qui suivent traitent des forces ainsi que des faiblesses généralisées relevées par le Jury d'examen quant aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3.

Connaissances techniques

La plupart des candidats ont su démontrer leurs connaissances techniques dans l'ensemble de l'EFC. En général, les candidats ont satisfait à la plupart des critères de profondeur et d'étendue des compétences. Les paragraphes qui suivent donnent des exemples de faiblesses techniques relevées quant aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 qui expliquent en partie les résultats plus faibles obtenus aux occasions d'évaluation (OE) en cause.

La plupart des candidats ont fait une analyse complète des questions comptables de base, mais l'analyse des questions plus complexes a de nouveau posé des difficultés. À l'OE commune n° 3 (acquisition d'entreprise) de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont eu de la difficulté à appliquer les indications du *Manuel*. Souvent, ils ont paraphrasé des passages du *Manuel* mais les ont mal interprétés ou copié des sections en entier sans indiquer les paragraphes pertinents, ou encore se sont reportés à des indications du *Manuel* qui ne s'appliquaient pas à la situation (comme *IFRS 10 – États financiers consolidés*, *IFRS 11 – Partenariats* ou *IAS 32 – Instruments financiers : Présentation*). À l'OE commune n° 5 (résultat par action) de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont fait plusieurs erreurs dans le calcul du résultat par action. Ainsi, certains ont utilisé des chiffres erronés, par exemple la marge brute au lieu du résultat net dans le numérateur ou encore les résultats non distribués au lieu du nombre d'actions dans le dénominateur. Les calculs portant sur le résultat dilué par action comportaient souvent des erreurs, comme l'inclusion dans le dénominateur d'options dans le cours et hors du cours, alors que les options étaient antidilutives et ne devaient pas être incluses. En outre, de nombreux candidats ont déduit à tort du résultat net les intérêts versés sur les obligations convertibles, sans voir qu'il fallait plutôt les ajouter au résultat net.

À l'OE n° 11 (sommaire des anomalies) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu du mal à préparer le sommaire; nombre d'entre eux ont passé des écritures de correction erronées ou sans contrepartie pour les anomalies présentées. Ils ont également eu de la difficulté à appliquer les notions de seuil de signification et de caractère généralisé aux données de l'étude de cas, et ont parfois proposé des options qui n'étaient pas pertinentes pour le rapport d'audit (comme la formulation d'une impossibilité d'exprimer une opinion) ou donné des conseils erronés sur les moyens d'en arriver à une opinion sans réserve (par exemple, la notion qu'il était possible de modifier le seuil de signification). À l'OE n° 13 (examen intermédiaire des états financiers) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, la plupart des candidats n'ont présenté qu'une analyse générique de la nature de l'audit par opposition à celle de l'examen et ont eu du mal à fournir une analyse des caractéristiques particulières des examens intermédiaires. Les candidats ont eu de la difficulté avec ce sujet, ne semblant pas avoir bien compris en quoi consiste un examen intermédiaire ni en quoi il se distingue d'un examen de fin d'exercice. Ils n'ont par conséquent pas réussi à présenter une analyse utile pour Jeremy.

À l'OE n° 10 (prix de cession interne) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, qui était une occasion d'évaluation difficile, les candidats ont eu du mal à faire le lien entre les options en matière de prix de cession interne et l'évaluation de la performance des directeurs d'usine aux fins de l'établissement de leur rémunération. Ils n'ont réussi qu'à présenter des analyses théoriques et à quantifier l'incidence sur les primes, ce qui ne constitue pas un traitement adéquat de la question.

En ce qui concerne le rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, bien des candidats ont fait des erreurs dans le calcul du délai de conversion en trésorerie (OE n° 12); d'autres n'ont pas effectué ce calcul et ont plutôt présenté une analyse montrant leur incompréhension du délai de conversion. Les candidats ont aussi eu de la difficulté à expliquer la nature du financement de projet pour le parc solaire (OE n° 9), même si elle était décrite dans l'étude de cas; nombre d'entre eux ont fourni une réponse générique.

En ce qui concerne le rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont traité les sujets simples, comme le calcul du revenu imposable, le calcul de la DPA et le statut d'employé ou de travailleur indépendant, et ont démontré une compréhension claire des questions faisant l'objet de l'évaluation en présentant des analyses techniques judicieuses. Pour les sujets plus complexes, toutefois, les réponses de bon nombre de candidats comportaient d'importantes erreurs techniques. Par exemple, dans leur analyse de l'acquisition du contrôle (OE n° 9), un nombre alarmant de candidats ont affirmé que la société était réputée avoir disposé de tous ses actifs à leur juste valeur marchande; pourtant, la règle applicable prévoit que la société est réputée avoir disposé des actifs auxquels se rattachent des pertes accumulées à la juste valeur marchande, mais qu'elle peut se prévaloir, pour les actifs auxquels sont associés des gains, d'un choix en vertu duquel la disposition réputée se fera à un montant inférieur ou égal à la juste valeur marchande. Les candidats ont aussi eu de la difficulté avec le traitement de la liquidation d'une filiale après la disposition de ses actifs (OE n° 10 – vente des actifs ou des actions d'OWF). De nombreux candidats ont tenté d'appliquer les règles qui visent les particuliers plutôt que celles qui concernent les sociétés.

C'est à l'OE n° 5 (seuil de rentabilité de la location de bateaux) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3 que les candidats ont éprouvé le plus de difficultés. Ils n'ont pas compris les éléments de base du calcul de la marge sur coûts variables et du seuil de rentabilité. Par exemple, les candidats ont inclus à tort des coûts fixes comme le salaire du préposé dans leur analyse de la marge sur coûts variables, ainsi que le coût en capital dans leur calcul du seuil de rentabilité. À l'OE n° 2 (coordonnateurs de la manutention) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont calculé les écarts relatifs aux charges salariales et les ont comparés à la réduction attendue après l'élimination des postes de coordonnateur de la manutention sans tenir compte de la variation du nombre de palettes manutentionnées dans leur analyse. En raison de ce manque de compréhension des notions de base en comptabilité de gestion, la cliente n'a obtenu qu'une analyse superficielle des questions, qui ne lui aurait pas permis de régler le problème.

Les candidats ont également eu de la difficulté avec l'OE n° 3 (contrat de location), portant sur l'information financière, de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3. Les candidats ont conclu à tort que le prix de l'option d'achat était un prix de faveur, alors qu'il était égal à la juste valeur de

marché de la console de son au moment où l'option pourrait être exercée. Par ailleurs, qu'ils aient ou non conclu à l'existence d'une option d'achat à prix de faveur, bien des candidats ont fait des erreurs lorsqu'ils ont calculé la valeur actualisée en se basant sur leur interprétation du prix de l'option d'achat.

Enfin, les candidats ont fait preuve d'un manque de connaissances à l'OE n° 4 (incidences fiscales) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3. Les candidats ont eu de la difficulté à appliquer les connaissances techniques nécessaires pour aider le client. Par exemple, certains candidats n'ont pas compris la différence entre le taux d'imposition ordinaire de 13 % et le taux d'imposition de 52 % qu'il aurait fallu employer. Ayant confondu les règles applicables à l'impôt des particuliers avec celles visant l'impôt des sociétés, ils ont également appliqué à tort l'exonération cumulative des gains en capital au gain en capital qui serait réalisé selon l'offre A.

Les candidats doivent se rappeler que, pour réussir l'EFC, ils doivent posséder une solide base de connaissances techniques afin de pouvoir démontrer clairement leurs compétences professionnelles, exercer leur jugement et ainsi démontrer leurs compétences.

Analyses non pertinentes

Comme l'année dernière, des candidats ont fourni parfois des analyses non pertinentes.

L'épreuve du Jour 2 de l'année dernière comportait, pour la première fois, une OE portant sur une compétence habilitante. Certains candidats qui ont choisi le rôle en Certification semblent avoir pensé que l'étude de cas de cette année comprenait aussi une OE portant sur des compétences habilitantes ou un travail à faire vers lequel ils n'étaient pas dirigés. Ils ont par conséquent souligné le fait qu'Élite exerçait des pressions considérables en ce qui a trait à la performance financière de SPS, ou suggéré que SPS pourrait ne pas être une entreprise en exploitation en raison du recul du prix de l'action et de son besoin de financement supplémentaire. Ces analyses étaient souvent très brèves et n'étaient pas pertinentes à l'étude de cas. Celle-ci ne comportait aucun indice pouvant suggérer qu'Élite faisait preuve, à l'égard de la performance financière de SPS, d'un intérêt allant au-delà de celui d'un investisseur important ordinaire. Rien n'indiquait non plus que la continuité de l'exploitation posait problème à SPS, cette dernière ayant dégagé un bénéfice net considérable pour l'exercice et la recherche de financement s'inscrivant dans le cours normal des affaires de la plupart des sociétés. Les candidats sont encouragés à toujours garder à l'esprit la situation globale et à tenir compte de questions vers lesquelles ils ne sont pas dirigés, mais ils doivent toujours vérifier que les questions qu'ils ont relevées sont étayées par les données de l'étude de cas.

Également à l'épreuve du Jour 2, à l'OE n° 13 du rôle en Certification (examen des états financiers intermédiaires), certains candidats ont présenté des analyses de plusieurs rapports spéciaux (comme les rapports selon les chapitres 5815, 8600 et 9100) qui n'abordaient pas du tout les éléments du « travail à faire » de l'étude de cas. Ainsi, il semble que les candidats aient choisi leur propre interprétation de ce qui était demandé, sans prendre le temps de lire et de bien comprendre le travail à faire.

À l'OE n° 11 (différences entre le statut d'employé et celui de travailleur indépendant) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats se sont employés à déterminer si les travailleurs seraient des employés ou des travailleurs indépendants. Or, cette analyse était inutile puisque l'étude de cas indiquait clairement que la société allait faire le nécessaire pour qu'ils soient traités comme des travailleurs indépendants. De plus, de nombreux candidats ont décrit des règles applicables aux déductions dont peuvent se prévaloir les employés, alors qu'on leur demandait clairement d'analyser celles qui s'appliquent aux travailleurs indépendants.

À l'OE n° 4 (reports en avant et dates limites) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, certains candidats ont mal interprété la question de la cliente sur les exigences et les dates limites de déclaration et de paiement pour la TPS/TVH. La cliente a dit qu'elle n'était pas sûre d'avoir fait ce qu'il fallait. Ayant mal interprété cette affirmation, certains candidats se sont demandé si KST devait ou non s'inscrire à la TPS/TVH, alors qu'Ellen s'était déjà occupée de cette question.

Les candidats doivent user de leur jugement pour décider si une analyse présente de l'intérêt en ce qui concerne les questions à traiter ou le rôle à jouer. Ils doivent prendre garde de ne pas présumer que le travail à faire est identique à ce qui était demandé pour une autre étude de cas et de ne pas fournir une réponse incorrecte apprise par cœur.

Omission ou remise en question de données des études de cas

Comme l'année précédente, le Jury a constaté que plusieurs candidats avaient remis directement en question, voire contredit, les données fournies dans les études de cas, même lorsque l'information leur était présentée par des sources faisant autorité.

Par exemple, pour les OE communes à tous les rôles de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont analysé le traitement comptable des obligations et des options même s'il était expressément indiqué que les auditeurs l'avaient déjà fait. Les candidats doivent se rappeler que, bien qu'ils doivent faire preuve d'esprit critique quant à l'information provenant de sources peu fiables, ils doivent éviter de remettre en question tous les renseignements qui leur sont présentés. Ils doivent faire preuve de jugement lorsque vient le temps de déterminer à quels renseignements ils peuvent se fier et à quels moments ils doivent exercer leur esprit critique.

L'étude de cas du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2 mentionnait que, si le parc solaire ne produisait pas assez d'électricité pour fournir à Comcap le nombre de kilowattheures prévu au contrat, l'électricité manquante pourrait être achetée auprès du réseau public au prix du marché. De nombreux candidats n'ont pas tenu compte de cette information en traitant l'OE n° 7 et ont ainsi conclu à tort que la mise à niveau proposée du parc solaire était obligatoire, alors qu'il fallait faire un calcul pour déterminer si elle représentait un investissement rentable.

Dans le cadre du rôle en Fiscalité pour l'épreuve du Jour 2, même s'il n'était pas question de SPCC dans l'étude de cas (à l'exception d'une entité non apparentée mentionnée brièvement), certains candidats ont analysé, pour l'OE n° 9, les conséquences de la perte du statut de SPCC plutôt que l'acquisition du contrôle. Ces candidats ont peut-être suivi le modèle de l'examen de 2017, qui comportait une telle situation.

À l'OE n° 2 (coordonnateurs de la manutention) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, certains candidats n'ont pas tenu compte du moment en ce qui concerne l'élimination des postes de coordonnateur. Leur analyse portait sur les trois périodes présentées, alors que, pour permettre de cerner l'incidence de l'élimination des postes, elle aurait dû viser la période qui précède immédiatement cette mesure et celle qui la suit.

À l'OE n° 1 (proposition de service de ShowTix) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, de nombreux candidats n'ont pas tenu compte du fait qu'à peine un tiers des ventes en ligne proviendraient de nouveaux spectateurs. Ces candidats ont inclus dans leur analyse l'ensemble des ventes qui seraient générées en ligne, alors qu'il ne fallait inclure que celles provenant de nouveaux spectateurs. Ils n'ont donc pas présenté d'analyse quantitative différentielle (montrant le profit net supplémentaire que le projet procurerait à KST).

Les candidats doivent prendre le temps de lire les études de cas et d'évaluer attentivement les faits pertinents qui y sont présentés.

Analyse qualitative et quantitative

Fait nouveau cette année, le Jury a constaté que, pour quelques OE, des candidats ont énuméré dans leur analyse qualitative des facteurs d'ordre quantitatif déjà pris en compte dans leur analyse quantitative. Il leur semblait effectuer ainsi une analyse qualitative, alors qu'ils décrivaient simplement leur analyse quantitative.

Par exemple, à l'OE n° 8 (parc solaire – analyse qualitative) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats devaient effectuer une analyse qualitative du parc solaire. Or, la plupart des éléments présentés par les candidats étaient de nature quantitative, même si les candidats avaient indiqué que leur analyse était « qualitative ». Ces candidats ont simplement repris sous forme narrative tous les éléments clés de leur analyse quantitative, en indiquant s'ils représentaient un avantage ou un inconvénient, sans analyser suffisamment d'éléments qualitatifs pertinents.

La même erreur a été observée à l'épreuve du Jour 3, notamment à l'OE n° 3 (analyse qualitative de l'offre A par rapport à l'offre B) de l'étude de cas n° 1. Si la majorité des candidats ont réussi à présenter des facteurs qualitatifs à prendre en considération, certains ont repris des facteurs qu'ils avaient déjà examinés dans leur analyse quantitative. Par exemple, certains de ces candidats ont comparé les différences entre les frais de réparation et d'entretien ou les coûts du propane associés aux deux offres, alors qu'ils les avaient déjà inclus dans l'analyse quantitative. Par ailleurs, à l'OE n° 1 (proposition de service de ShowTix) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont répété que des frais initiaux de 20 000 \$ devaient être payés ou que les services de ShowTix permettraient d'accroître les ventes totales de billets, ce qu'ils avaient déjà pris en compte dans leur analyse quantitative.

ANNEXE A

CONCEPTION DE L'EXAMEN, ÉLABORATION DES GUIDES DE CORRECTION ET CORRECTION DE L'EXAMEN FINAL COMMUN

Conception de l'EFC

L'épreuve du Jour 1 consiste en une seule étude de cas de quatre heures, connexe à l'étude de cas du module de synthèse 1 à laquelle les candidats ont travaillé en équipe pendant huit semaines avant l'EFC. Pendant l'épreuve du Jour 1, les candidats peuvent consulter l'étude de cas du module de synthèse 1, mais non la réponse de leur équipe ni un exemple de réponse. L'étude de cas de l'épreuve du Jour 1 vise à évaluer les compétences (professionnelles) habilitantes. On demande aux candidats de *ne pas* effectuer d'analyse technique détaillée, mais plutôt de réaliser une analyse générale à l'intention du conseil d'administration et de la haute direction. Deux études de cas sont proposées au Jour 1; les candidats choisissent à l'avance à laquelle ils répondront.

L'épreuve du Jour 2 consiste en une seule étude de cas de quatre heures, mais les candidats disposent de cinq heures pour y répondre. L'heure supplémentaire donne aux candidats le temps de filtrer et de trouver les données dont ils ont besoin pour répondre aux exigences du rôle préalablement choisi (Certification, Finance, Fiscalité ou Gestion de la performance) parmi l'information commune qui leur est fournie. L'épreuve du Jour 2 vise à évaluer les compétences techniques au regard du critère de **profondeur** (niveau 2 et niveau 3). Les candidats se servent tous de la même étude de cas, qui comporte une partie commune et quatre annexes qui présentent des informations supplémentaires pour chacun des rôles. Le travail à faire est clairement indiqué pour chacun des rôles, à moins qu'il ne s'agisse d'une question que le Jury souhaite voir identifiée par les candidats eux-mêmes (question relative à une compétence habilitante ou vers laquelle les candidats ne sont pas expressément dirigés). L'épreuve du Jour 2 évalue en **profondeur** les compétences énoncées dans la *Grille de compétences des CPA*, surtout celles couvertes dans le module optionnel correspondant à chacun des rôles et celles couvertes dans les modules communs Information financière et/ou Comptabilité de gestion. Le critère de **profondeur** (niveau 2) applicable au rôle peut aussi s'appliquer à d'autres domaines de compétences des modules communs.

L'épreuve du Jour 3 dure quatre heures et est formée d'une série de brèves études de cas (de 60 à 90 minutes chacune) qui visent à évaluer exclusivement les compétences liées aux modules communs. Les études de cas de l'épreuve du Jour 3 donnent des occasions supplémentaires aux candidats de démontrer la **profondeur** de leurs compétences en Information financière et en Comptabilité de gestion et l'ensemble des occasions de démontrer l'**étendue** de leurs compétences dans tous les domaines de compétences techniques. Le temps alloué pour répondre aux études de cas est limité et chacune d'elles couvre plusieurs domaines de compétences. L'épreuve du Jour 3 exige un niveau d'intégration et de jugement plus poussé que les examens des modules communs, bien que les compétences techniques soient évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.

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

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

Environ trois mois avant la finalisation et l'impression de l'EFC, les études de cas et les guides de correction préliminaires sont passés en revue par des réviseurs délégués par les provinces. Le Jury tient compte des commentaires des réviseurs provinciaux lorsque les épreuves sont finalisées et, de nouveau, lorsque les guides de correction sont passés en revue par les correcteurs d'expérience à la lumière des réponses des candidats.

Le centre de correction de septembre 2018

Parmi les candidatures reçues de correcteurs potentiels, environ 268 personnes ont été choisies pour participer à la correction de l'EFC de septembre 2018. Ce choix était fondé notamment sur les critères suivants : expérience en correction, motivation, résultats universitaires, expérience professionnelle, références personnelles et représentativité régionale. La correction a été supervisée par les six permanents du service Évaluation et diplômes étrangers de CPA Canada affectés à temps plein au Jury d'examen.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas VVHE a été corrigée par une équipe de 34 correcteurs, à Montréal, du 5 au 27 octobre 2018. La version 2 de l'étude de cas FVT a été corrigée à distance par une équipe de 4 correcteurs, du 24 septembre au 17 octobre 2018.

Épreuve du Jour 2 : Pour la première fois cette année, les occasions d'évaluation communes de l'épreuve du Jour 2 ont été corrigées par une équipe distincte de 42 correcteurs, à Montréal, du 5 au 19 octobre 2018. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 59 correcteurs, à Montréal, du 3 au 17 octobre 2018. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 19 correcteurs, à Montréal, du 5 au 15 octobre 2018. Les deux autres rôles (Fiscalité et Finance) ont été corrigés à distance par 16 personnes, du 22 au 30 septembre 2018, immédiatement après le centre de précorrection.

Épreuve du Jour 3 : Alors que seulement une étude de cas du Jour 3 avait été corrigée à distance les deux années précédentes, les trois études de cas de 2018 ont été corrigées à distance, et ce, du 7 au 24 octobre 2018. Au total, 92 personnes ont participé à la correction de l'épreuve du Jour 3.

Avant la tenue du centre de correction, les membres du Sous-comité sur l'EFC, des permanents, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont tenu, pendant cinq jours, un centre de précorrection. Ils ont passé en revue les guides de correction, les ont mis à l'essai en corrigeant un certain nombre de copies choisies au hasard, et les ont modifiés au besoin, tenant compte des commentaires écrits soumis par les réviseurs provinciaux quant au contenu des guides.

À l'ouverture du centre de correction, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont présenté les guides de correction aux correcteurs sous la supervision des permanents, du président et du vice-président du Jury. Avant de commencer la véritable correction, les équipes ont corrigé à blanc un certain nombre de copies choisies au hasard. Cette précorrection s'est faite

en deux étapes. La première visait à permettre aux correcteurs de se familiariser avec les guides : après avoir corrigé un certain nombre de réponses, les correcteurs ont comparé les résultats obtenus, ce qui a permis de vérifier que tous saisissaient bien chacun des éléments du guide de correction et les fondements de chaque niveau de performance. La deuxième étape de la précorrection a consisté à corriger à blanc un certain nombre d'autres copies en vue de vérifier que tous les correcteurs appliquaient les guides de correction de la même manière.

Une fois terminée la période de formation et de correction à blanc, et une fois obtenue l'assurance que la correction serait uniforme, la véritable correction a commencé. Pour les épreuves des trois jours, chaque équipe comptait un chef, entre un et six chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Au moins une personne par équipe corrigeait dans les deux langues.

Le Jury vise la plus grande uniformité possible dans la correction et l'excellence dans le contrôle de la qualité. C'est pourquoi les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont consacré une grande partie de leur temps au contrôle d'un certain nombre de copies choisies au hasard et à d'autres activités de supervision. Les statistiques des correcteurs ont fait l'objet d'un suivi afin d'assurer la régularité de la correction pendant la durée du centre. À partir d'une analyse de ces statistiques, les chefs d'équipe ont revu — et si nécessaire, recorrigé — des copies afin de s'assurer que les occasions d'évaluation étaient traitées équitablement pour l'ensemble des candidats. Les correcteurs bilingues ont corrigé des copies dans les deux langues. Les résultats attribués par ceux-ci ont été comparés pour s'assurer que la correction était uniforme dans les deux langues.

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 1)

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

Double correction (épreuve du Jour 2)

Chaque copie de candidat a été corrigée de façon indépendante par deux correcteurs. En cas de divergence entre les deux corrections initiales au sujet d'une occasion d'évaluation donnée, un arbitre (le chef d'équipe, le chef d'équipe adjoint ou un correcteur expérimenté) a comparé les deux corrections et déterminé le résultat final.

Toujours pour que les correcteurs appliquent le guide de correction de manière uniforme, la « règle des deux jours » a été suivie, c'est-à-dire que la deuxième correction ne pouvait commencer que deux jours après la fin de la première. On s'est ainsi assuré, avant le début de la deuxième correction et de l'arbitrage, que l'application des guides avait cessé d'évoluer en raison des interprétations faites par les correcteurs au cours des deux premiers jours de correction proprement dite.

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 3)

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

Appel portant sur les résultats et demande d'analyse de la performance

Les candidats qui ont échoué peuvent faire appel de leurs résultats ou demander une analyse de la performance à l'épreuve du Jour 1, aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées, ou aux trois épreuves.

Procédure d'appel

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

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

Les résultats sont ensuite compilés, et on détermine si le candidat a été traité injustement et mériterait d'obtenir le statut de réussite.

Les résultats des appels sont transmis aux organisations provinciales pour communication aux candidats.

ANNEXE B

ÉTUDES DE CAS DE L'ÉPREUVE DU JOUR 1 – LE 12 SEPTEMBRE 2018

La Partie B du rapport contient les guides de correction des versions 1 et 2 de l'étude de cas FVT. (Le guide de correction de la version 1 de l'étude de cas VVHE ne sera publié qu'une fois que la version 2 aura été utilisée, en septembre 2019.)

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 12 SEPTEMBRE 2018 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

Étude de cas (VVHE – version 1)

(Temps suggéré : 240 minutes)

Nous sommes en septembre 2020, et plus de deux ans se sont écoulés depuis qu'Andrew et Geneviève (Jenny) ont procédé à l'expansion de leur vignoble et décidé de construire une vinerie afin d'embouteiller leurs vins. Jusqu'à la semaine dernière, Andrew était encore vinificateur en résidence à Vinerie County (VC). Il a participé au recrutement et à la formation du nouveau vinificateur et, lorsqu'il est parti, il était en bons termes avec Jeremy Stiles, le propriétaire de VC. Jeremy a accepté d'agir comme conseiller auprès de VVHE.

VVHE vend toute sa production de pinot noir chaque année, en raison surtout des médailles que ce vin a remportées. Le club d'œnophilie de VVHE est très populaire et continue de prendre de l'envergure puisque ses membres sont les premiers à avoir accès aux vins de VVHE. Andrew et Jenny ont décidé de ne pas former de partenariat stratégique avec le Niagara College.

Ce sera la première fois qu'Andrew et Jenny procéderont eux-mêmes au pressurage et à l'embouteillage de leurs vendanges. La vinerie, qui comprend un espace pour la vente au détail et des espaces actuellement vacants, doit ouvrir officiellement ses portes le 22 septembre 2020, pendant la « fête du foulage » qui souligne la saison des vendanges. Jenny a supervisé la construction de la vinerie, le pavage du stationnement et l'aménagement paysager. Elle a travaillé fort pour faire la promotion de la vinerie et s'attend à beaucoup de visiteurs, tant à l'ouverture officielle qu'après celle-ci.

Jenny et Andrew ont conservé leur vision et leur mission initiales, et ont récemment formé un conseil consultatif pour les guider. Les membres de ce conseil sont Andrew (président de VVHE), Jenny (vice-présidente, Exploitation), John Heartwood (créancier, qui agit à titre de conseiller auprès du vignoble), Benita Garcia (sommelière en chef, Wellington Gastro Pub & Wine Bar, qui agit à titre de conseillère en marketing) et Jeremy Stiles (propriétaire de Vinerie County, qui agit à titre de conseiller auprès de la vinerie). La première réunion du conseil coïncidera avec l'ouverture officielle de la vinerie.

Andrew et Jenny font de nouveau appel à Bennett & Robertson S.E.N.C.R.L. (BR) pour obtenir des conseils stratégiques. Avant la réunion du conseil consultatif de VVHE, ils veulent obtenir de BR une analyse plus poussée et d'autres conseils quant aux possibilités et aux difficultés qui se présentent. Ils veulent aussi obtenir de l'aide pour exposer ces questions à la réunion du conseil. Toutes les suggestions doivent cadrer avec les objectifs à long terme de VVHE.

LISTE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Courriel des Heartwood à Jane Bennett	29
II Extrait de la rencontre préalable à la réunion du conseil consultatif – le 9 septembre 2020.....	31
III Informations récentes sur le vignoble	35
IV Pinot noir Heartbreak Reserve	37
V Proposition de D'Vine-on-Tap.....	38
VI Informations récentes sur la vinerie	40
VII Options de financement.....	42

ANNEXE I
COURRIEL DES HEARTWOOD À JANE BENNETT

Date : Le 7 septembre 2020
À : Jane Bennett, CPA, Bennett & Robertson S.E.N.C.R.L.
De : Andrew Heartwood, VVHE

Bonjour Jane. Nous avons hâte de vous rencontrer, vous et votre équipe de consultants, le 9 septembre, pour discuter davantage de nos préoccupations. Voici la liste des événements importants qui ont eu lieu depuis que vous nous avez fourni des recommandations stratégiques au début de 2018 :

2018	Février	Nous avons contracté un emprunt auprès de John Heartwood, en donnant en garantie la participation d'Andrew dans le vignoble de Niagara – la limite d'emprunt actuelle est de 2,5 millions \$.
2018	Mars	Nous avons informé l'agriculteur que nous ne lui louerions plus les terres.
2018	Mars	Le prix de vente au détail a été fixé à 30 \$ pour notre pinot noir : <ul style="list-style-type: none"> • 80 % des ventes sont effectuées par l'intermédiaire de la vinerie et du club d'œnophilie (produit net de 24,56 \$ par bouteille pour les ventes au détail, après réduction, frais et taxes). • 20 % des ventes sont effectuées par l'intermédiaire des titulaires de permis, soit les restaurants et magasins de détail (produit net de 21,92 \$ par bouteille pour les ventes provenant des titulaires de permis après réduction, frais et taxes).
2018	Juillet	Nous avons planté 20 acres de vignes de cabernet franc, pinot gris et chardonnay.
2019	Février	Nous avons perdu 2,5 acres de vignes de pinot noir en raison du gel.
2019	Mars	Jenny a laissé son emploi de serveuse.
2019	Avril	Nous avons commencé la construction de la vinerie.
2020	Juillet	Nous avons remplacé les vignes de pinot noir endommagées, au coût de 37 000 \$.

Nous voyons d'un bon œil la réduction des subventions que le gouvernement américain accorde aux producteurs de raisins et à l'industrie vinicole des États-Unis, puisqu'elle fera augmenter les prix dans ce pays et rendra le prix du vin canadien plus concurrentiel au Canada. On prévoit que le dollar canadien restera faible par rapport au dollar américain dans un avenir prévisible. Les voyages au Canada et l'achat de vins canadiens seront donc plus attrayants.

ANNEXE I (suite)
COURRIEL DES HEARTWOOD À JANE BENNETT

Le comté de Prince Edward est la région vinicole qui connaît la croissance la plus rapide au monde et ses vins sont reconnus internationalement. Le pinot noir continue de gagner en popularité auprès des connaisseurs, et les consommateurs sont prêts à payer beaucoup plus cher pour des vins biologiques. De plus, le nombre de milléniaux qui visitent la région est en hausse.

Dans son dernier budget, le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à soutenir l'industrie vinicole de la province et a annoncé de nouveaux programmes de subventions, en particulier pour les producteurs qui emploient des techniques viticoles durables et des méthodes d'emballage novatrices.

Le nombre de vineries locales a doublé dans la région. Bon nombre de vinificateurs virtuels cherchent des vineries pour l'embouteillage de leurs vins, et les producteurs de raisins cherchent des vineries désireuses d'acheter leurs raisins. D'ici trois à cinq ans, de 20 à 25 nouveaux restaurants ou bars devraient ouvrir leurs portes dans la région. Tout indique que la croissance se poursuivra.

ANNEXE II**EXTRAIT DE LA RENCONTRE PRÉALABLE À LA RÉUNION DU CONSEIL CONSULTATIF
– LE 9 SEPTEMBRE 2020**

Participants : Jane Bennett, Andrew et Jenny Heartwood

Jenny : Jane, nous voulions vous rencontrer avant notre première réunion du conseil consultatif afin d'obtenir vos conseils sur les éléments à l'ordre du jour.

Andrew : Maintenant que nous avons terminé la plantation des vignes et la construction de notre vinerie, nous étudions de nouvelles possibilités. Nous avons fait une analyse et nous aimerais que vous y jetiez un coup d'œil pour nous faire part de votre point de vue et de vos recommandations quant à la façon de procéder.

Jane : Bien sûr. Commençons par discuter de vos préoccupations.

Jenny : Notre situation de trésorerie m'inquiète. Selon les prévisions que j'ai préparées en janvier 2019, nous aurons une sortie nette de trésorerie de 100 000 \$ en 2020. Je n'ai pas eu le temps de mettre ces prévisions à jour, mais vu la perte de produits de 155 000 \$ attribuable aux vignes endommagées et les coûts de remplacement de 37 000 \$, j'estime que la sortie avoisinera les 300 000 \$. Nous nous approchons du montant maximal que John a accepté de nous prêter.

Andrew : Je suis en partie responsable de nos problèmes financiers. J'ai du mal à tout faire, faute de temps. Je n'ai fait remplacer les vignes de pinot noir qu'en juillet dernier. Heureusement, nous ne devrions pas avoir à faire de nouvelles plantations avant bien des années.

Jenny : Il est dommage que nous n'ayons pas assuré les vignes. Nous pensions tous les deux que l'autre s'en était occupé.

Andrew : Il ne nous faut pas qu'une assurance. Nous devons prendre une décision quant à l'achat de matériel pour protéger nos vignes. J'ai analysé deux options sur lesquelles nous devrions obtenir l'avis du conseil. J'ai rassemblé des informations sur le sujet à son intention (Annexe III).

Jenny : Nous avons été tous les deux si occupés qu'Andrew a oublié de m'informer du retard de la replantation et que je ne lui ai pas dit que j'avais trop dépensé pour la vinerie.

Je pense que j'ai pris de bonnes décisions concernant la vinerie. Grâce à mes choix d'aménagement intérieur, nous avons fait la couverture du numéro de septembre 2020 de *Vine and Wine*. Cette visibilité permettra d'attirer plus de visiteurs.

ANNEXE II (suite)**EXTRAIT DE LA RENCONTRE PRÉALABLE À LA RÉUNION DU CONSEIL CONSULTATIF
– LE 9 SEPTEMBRE 2020**

Andrew : J'ai acheté du matériel neuf alors que j'avais budgété du matériel usagé. Ce matériel a coûté plus cher à l'achat, mais il nous permettra chaque année de réduire nos coûts en énergie d'environ 35 000 \$ et nos émissions de dioxyde de carbone de plus de 55 000 kilos. Au total, nous avons dépassé le budget d'environ 250 000 \$.

Mais il y a aussi du bon : nous embouteillerons bientôt notre cuvée 2019 – notre meilleur pinot noir jusqu'ici. Cet hiver, nous l'inscrirons à plusieurs concours nationaux et internationaux.

Je compte produire un pinot noir spécial, le Heartbreak Reserve, que je laisserai vieillir 12 mois de plus. J'ai préparé une analyse de son incidence sur le chiffre d'affaires (Annexe IV).

Jenny : Je doute que ce soit une bonne idée en ce moment. Il faut examiner l'effet sur nos besoins de trésorerie immédiats. Veuillez nous dire si vous pensez que nous devrions aller de l'avant.

Nous devons aussi demander des subventions gouvernementales. Les propriétaires d'autres vinyries locales me disent que les subventions se chiffrent en moyenne à 4 % du chiffre d'affaires net, et que les vignobles et vinyries qui utilisent des méthodes durables et biologiques peuvent toucher des subventions de plus de 6 % jusqu'à ce que le chiffre d'affaires net de la vinerie atteigne 2,5 millions \$. Nous aurions dû y penser avant, mais j'ai tout simplement manqué de temps.

Nous avons reçu une proposition de D'Vine-on-Tap (DOT), qui veut utiliser de l'espace dans notre vinerie pour y remplir des fûts. Nous devrions y songer sérieusement, car cela générera des flux de trésorerie immédiats. J'ai préparé un résumé du dossier que l'agent de marketing de DOT nous a fourni (Annexe V).

DOT sera prête à commencer ses activités peu après la signature du contrat. Ce pourrait être un précieux canal de vente pour nos nouveaux cépages, que nous récolterons pour la première fois cette saison. Lorsque les vignes atteindront leur pleine capacité de production en 2022, il se peut que nous n'arrivions pas à vendre toute la production de ces cépages par nos canaux de distribution existants.

Andrew : La location de cet espace à DOT pendant cinq ans nous empêcherait d'être un joueur important dans les événements touristiques de la région, ce qui est une des raisons qui nous ont amenés à investir autant dans ces belles installations. Et as-tu pensé aux autres répercussions? Le vin en fût est relativement nouveau et je ne sais pas comment le marché va réagir. On pourrait penser que le vin est de qualité inférieure. En vendant notre vin en fût, nous risquons de le faire entrer dans le mauvais marché.

ANNEXE II (suite)**EXTRAIT DE LA RENCONTRE PRÉALABLE À LA RÉUNION DU CONSEIL CONSULTATIF
– LE 9 SEPTEMBRE 2020**

Jenny : Andrew, nous devons régler notre problème de liquidités à court terme. Je pense que la proposition de DOT est justement ce qu'il nous faut. C'est peut-être une bonne idée de viser un marché élargi pour certains de nos vins.

En plus de cette proposition, nous devons envisager d'autres façons de générer des liquidités.

Andrew : D'accord. Jeremy estime que la maximisation de l'utilisation de notre capacité d'embouteillage excédentaire serait une meilleure façon de générer des liquidités. VC le fait en embouteillant le vin des vinificateurs virtuels de la région et en vendant leurs vins dans son magasin. VC achète aussi des raisins de vignobles locaux et produit ainsi plus de vin. J'ai préparé de l'information sur ces possibilités (Annexe VI).

Même si je suis ouvert à l'idée de maximiser notre capacité d'embouteillage, je ne veux pas nuire à la vente de nos propres vins ni à notre marque en produisant du vin pour d'autres vignobles ou à partir de raisins achetés. L'image de notre pinot noir vedette pourrait être entachée si les clients boivent du vin fait de raisins achetés en pensant que ceux-ci proviennent de nos vignes. Je ne suis pas certain que la qualité des vins produits satisfera à notre norme, alors j'ai des réticences à choisir ces options.

Jenny : Ne pourrions-nous pas simplement vendre les vins produits à partir de raisins achetés sous une autre marque pour les distinguer de nos vins à nous?

Andrew : Je veux seulement m'assurer que nous ne nuisons pas à notre réputation d'établissement vinicole de domaine.

Jenny : Il y a bien un risque, mais je ne pense pas qu'il soit insurmontable. Si nous acceptons la proposition de DOT, nous aurions une capacité additionnelle d'embouteillage, ce qui nous permettrait de générer plus de flux de trésorerie en combinant la vinerie virtuelle et l'achat de raisins.

Notre objectif à long terme reste de devenir une vinerie prospère de petite ou moyenne taille, et nous devrions y arriver avec les vins de notre propre vignoble. Mais à court terme, nous devons envisager toutes les options. Comme je ne travaille plus au bar et qu'Andrew a démissionné de son poste chez VC, nous n'avons plus de sources de revenus supplémentaires.

ANNEXE II (suite)

**EXTRAIT DE LA RENCONTRE PRÉALABLE À LA RÉUNION DU CONSEIL CONSULTATIF
– LE 9 SEPTEMBRE 2020**

Jenny : Nous ne tirons pas de dividendes de la participation d'Andrew dans le vignoble familial tant que nous devons de l'argent à son père. Je pense que nous devrions rembourser ce que nous lui devons en empruntant auprès de la banque ou d'une autre source. Nous aurions ainsi au moins un revenu de dividendes. J'ai des options de financement à présenter à notre conseil consultatif (Annexe VII). Ces idées ne sont qu'à l'étape de projet. Nous aimerions que vous releviez les inconvénients possibles. Pensez-vous que l'une ou l'autre vaille la peine d'être explorée, ou avez-vous d'autres suggestions?

Jane : Cette conversation a été utile. Après avoir examiné les documents que vous avez fournis, nous analyserons les décisions que vous avez à prendre. Nous allons regarder de plus près les incidences stratégiques des options, puisque c'est ce qui intéressera vos conseillers. Je vais demander à CPA, qui faisait partie de la première équipe de conseillers, de préparer le rapport.

ANNEXE III

INFORMATIONS RÉCENTES SUR LE VIGNOBLE

Document préparé par Andrew Heartwood

Nouvelles vignes

Les 20 acres de vignes VQA cabernet franc, pinot gris et chardonnay plantées en juillet 2018 poussent bien et devraient produire leur première vendange en 2020, avec un rendement d'environ 25 %. Les coûts réels des vignes se rapprochent de nos coûts cibles. Nous continuons à utiliser des techniques viticoles biologiques; les vignes produisent moins et les coûts sont plus importants, mais le vin est meilleur. Des dix acres restantes, cinq devaient être utilisés pour la vinerie et cinq pour une éventuelle coentreprise avec le Niagara College. Nous n'avons encore rien fait des cinq acres que nous avions destinés à cette coentreprise.

Vignes de pinot noir endommagées par le gel

L'air chaud qui se dégage du lac Ontario atténue le risque de gel de notre vignoble à flanc de coteau, mais pas en période de froid extrême. Nous en avons connu deux au cours des trois derniers hivers, et avons évité les dégâts en allumant des feux au bas des coteaux. Par contre, une baisse soudaine de température à la mi-février 2019 a causé la perte de 25 %, ou 2,5 acres, de nos vignes de pinot noir. Le tableau de la page suivante fait état de l'incidence de la perte ainsi que de la production annuelle du vignoble et de la vinerie, nouvelles vignes comprises, d'ici la pleine production en 2025.

ANNEXE III (suite)
INFORMATIONS RÉCENTES SUR LE VIGNOBLE

Production annuelle prévue du vignoble et de la vinerie – tous les cépages

Production (en équivalent en bouteilles)	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Pinot noir						
Vignes initiales	19 318	19 318	19 318	19 318	19 318	19 318
Vignes de remplacement	An 1 – s.o. 0	An 2 – s.o. 0	An 3 (25 %) 1 610	An 4 (75 %) 4 830	An 5 (100 %) 6 440	6 440
Total – pinot noir	19 318	19 318	20 928	24 148	25 758	25 758
Autres cépages (plantés en 2018)	An 3 (25 %) 26 186	An 4 (75 %) 78 558	An 5 (100 %) 104 744	104 744	104 744	104 744
Équivalent total en bouteilles de vin vieilli en cuve (embouteillé l'année suivante)	45 504	97 876	125 672	128 892	130 502	130 502
Total des bouteilles de vin vieilli prêt pour la vente cette année-là)	19 318	45 504	97 876	125 672	128 892	130 502
Chiffre d'affaires net ¹	464 250 \$	967 692 \$	1 974 575 \$	2 516 708 \$	2 594 091 \$	2 632 783 \$

1 Selon l'hypothèse que le chiffre d'affaires net provenant des autres cépages s'établira à 80 % de celui du pinot noir.

Matériel antigel

Comme les changements climatiques entraînent une augmentation de la fréquence et de l'intensité des épisodes de froid, j'envisage d'investir dans du matériel qui aiderait à prévenir les dommages causés par le gel. Voici des informations sur les options possibles :

	Nombre d'unités requises pour 30 acres	Durée d'utilité en années	Coût en capital par unité	Coût en capital pour le nombre d'unités requis	Coût de fonctionnement annuel par unité	Coût de fonctionnement annuel total
Souffleuses à air chaud	3	24	35 000 \$	105 000 \$	700 \$	2 100 \$
Chaufferettes au mazout	600	8	60 \$	36 000 \$	20 \$	12 000 \$

Les souffleuses font descendre l'air chaud du lac Ontario sur les champs, repoussant l'air froid qui entoure les vignes pour le remplacer par de l'air plus chaud d'au moins cinq degrés. Elles sont écoénergétiques, mais créent de la pollution sonore, ce qui pourrait déplaire à nos voisins.

ANNEXE IV
PINOT NOIR HEARTBREAK RESERVE

Document préparé par Andrew Heartwood

Nous produirons un pinot noir spécial, le Heartbreak Reserve, en mettant de côté 20 % des vendanges de chaque année, à partir de 2019, et en faisant vieillir 12 mois de plus le vin qui en sera issu. Nous pourrons vendre ce vin à un prix supérieur de 75 % au prix de 30 \$ de notre pinot noir actuel. Les restaurants sont prêts à payer plus cher pour des vins vieillis, mais il est peu probable qu'ils acceptent une augmentation de plus de 5 \$ par bouteille. Si nous demandons plus, nous risquons d'être complètement écartés de leur carte des vins. Nous ne pourrions vendre qu'un volume limité de ce vin de première qualité par l'intermédiaire du magasin de notre vinerie et de notre club d'œnophilie et devrons avoir recours à d'autres canaux. Je prévois que chaque cuvée sera entièrement vendue l'année même de sa mise en marché.

J'ai calculé à combien s'élèverait le montant annuel des ventes actuelles auxquelles nous devrons renoncer si nous décidons d'aller de l'avant avec cette idée.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nombre de bouteilles mises de côté 12 mois de plus (20 % de la cuvée de l'année précédente)	3 864	3 864	3 864	4 186	4 830	5 152
Prix de vente	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$	30 \$
Diminution du produit des ventes de pinot noir en raison du retard	115 920 \$	115 920 \$	115 920 \$	125 580 \$	144 900 \$	154 560 \$

ANNEXE V
PROPOSITION DE D'VINE-ON-TAP

Document préparé par Jenny Heartwood

D'Vine-on-Tap (DOT) collabore avec des vineries pour faire la promotion et la distribution de divers vins auprès de restaurants et de bars. DOT exploite actuellement deux installations de remplissage de fûts en partenariat avec des vineries locales d'autres régions du sud-ouest de l'Ontario. Les vineries envoient leur vin en vrac à DOT, qui en remplit de grands fûts. Les fûts, qui appartiennent à DOT, sont utilisés dans les restaurants et les bars. Les restaurants versent un dépôt de garantie pour les fûts et achètent le vin à DOT au prix de la Régie des alcools de l'Ontario. DOT remet ensuite ce montant aux vineries, après déduction des frais de remplissage des fûts.

Proposition de DOT à VVHE :

- DOT conclura des ententes avec des vineries locales, dont VVHE, pour mettre leur vin en fût et le vendre.
- VVHE fournira à DOT 2 000 pieds carrés d'espace dans la salle d'exposition de sa vinerie, pour les installations de remplissage de fûts.
- DOT exemptera VVHE des frais de remplissage de fûts.
- DOT assumera tous les coûts d'aménagement des installations de remplissage des fûts.
- VVHE s'engage à louer l'espace à DOT pendant cinq ans, et DOT versera 100 000 \$ à VVHE, dès le départ, pour la location de l'espace pendant cinq ans.

Le chargé de compte de DOT m'a donné son estimation du volume de fûts que DOT prévoit vendre. D'après les preuves solides de DOT, l'aménagement de ces installations entraînerait chaque année, au cours des cinq prochaines années, l'ouverture de cinq restaurants ou bars offrant du vin en fût dans la région. DOT estime que la réputation de nos vins nous assurerait une part de marché de 30 % à 40 %. Selon le chargé de compte, le vin en fût gagne en popularité dans les régions où DOT s'est déjà installée, d'où une augmentation des ventes de vin dans leur ensemble.

Les fûts en acier inoxydable ont une durée de 30 ans. En éliminant le verre, le liège, les étiquettes et les capsules, on réduit les coûts d'emballage, ce qui fait augmenter les profits.

Si nous ne choisissons pas cette option, nous utiliserons l'ensemble des 2 500 pieds carrés d'espace à l'année pour la tenue d'événements touristiques ou autres. Il est possible que nous puissions plus tard offrir un autre emplacement à DOT.

ANNEXE V (suite)
PROPOSITION DE D'VINE-ON-TAP

J'ai préparé les prévisions suivantes à partir de l'hypothèse selon laquelle VVHE aurait une part de marché de 40 % :

D'Vine-on-Tap	2021	2022	2023
Volume annuel estimatif de fûts par restaurant ou bar	87	87	87
Nombre total de restaurants et bars offrant du vin en fût	5	10	15
Nombre total de fûts pour tous les restaurants et bars	435	870	1 305
Vins de VVHE	40 %	40 %	40 %
Ventes de fûts de VVHE	174	348	522
Équivalent en bouteilles de VVHE	4 524	9 048	13 572
Marge bénéficiaire nette sur l'équivalent en bouteilles, compte tenu des économies de 1,75 \$ sur les coûts d'embouteillage variables	13,69 \$	13,69 \$	13,69 \$
Marge annuelle sur les ventes de fûts	61 934 \$	123 867 \$	185 801 \$

ANNEXE VI

INFORMATIONS RÉCENTES SUR LA VINERIE

Document préparé par Andrew Heartwood

Vinerie

Nous réduisons notre empreinte carbone grâce à une combinaison de panneaux solaires et de murs géothermiques dans la vinerie, et du nouveau matériel écoénergétique que nous avons acheté. Nous avons obtenu tous les permis nécessaires et les approbations de la VQA. Nous n'aurons plus à payer à VC les frais d'embouteillage de 3 \$ ni la commission sur les ventes faites dans son magasin.

Utilisation de la capacité de la chaîne d'embouteillage

La nouvelle chaîne d'embouteillage ultramoderne permettra une productivité élevée. La capacité d'embouteillage de notre vinerie est de 15 000 caisses par an. Voici une estimation de nos propres besoins en embouteillage et le calcul de la capacité excédentaire :

Nombre de caisses	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capacité de la vinerie	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Production de VVHE	1 610	3 792	8 156	10 473	10 741	10 875
Capacité excédentaire	13 390	11 208	6 844	4 527	4 259	4 125

Nous espérons que l'une des options ci-dessous, ou une combinaison des deux, permettra d'utiliser

- 1) la capacité excédentaire à court terme, et
- 2) la capacité additionnelle récurrente que nous aurons lorsque nos vignes atteindront leur pleine production.

Embouteillage du vin de vinificateurs virtuels

Nous pourrions offrir un service d'embouteillage aux vinificateurs virtuels et demander 3 \$ par bouteille, en sus des coûts variables.

On s'attend à ce que la demande provenant des vinificateurs virtuels de la région se chiffre à 3 750 caisses (45 000 bouteilles) cette année, et à ce qu'elle augmente de 5 % par an dans un avenir prévisible.

Nous pourrions aussi offrir de vendre ces vins dans notre magasin pour le compte des vinificateurs et toucher une commission sur les ventes. Lorsque CV vendait nos vins, nous lui versions 10 % du prix de vente au détail brut. Nous pourrions donc nous attendre à la même commission de la part des vinificateurs virtuels dont nous embouteillons les vins.

ANNEXE VI (suite)
INFORMATIONS RÉCENTES SUR LA VİNERIE

Utilisation de la capacité de la chaîne d'embouteillage (suite)

Embouteillage de vins VVHE produits à partir de raisins achetés d'autres producteurs

Nous pourrions produire, sous notre propre marque, des cabernet franc, pinot gris et chardonnay élaborés à partir de raisins achetés d'autres producteurs. Il y a assez de raisins sur le marché pour que nous puissions utiliser toute notre capacité excédentaire. Nous pourrions vendre le vin dans notre magasin ou dans le cadre d'événements qui auront lieu dans notre salle de dégustation.

	Par bouteille
Marge normale pour l'embouteillage de cabernet franc, de pinot gris et de chardonnay VVHE	7,51 \$
Réduction du prix de vente du fait que les raisins ne sont pas biologiques ou cultivés au domaine	(4,00)
Supplément payé pour l'achat de raisins	(1,00)
Marge nette par bouteille	2,51 \$

ANNEXE VII
OPTIONS DE FINANCEMENT

Document préparé par Jenny Heartwood

1. Nous pourrions retarder le paiement des sommes que nous devons à un entrepreneur pour la construction de la vinerie.
2. Nous pourrions contracter un emprunt ou une ligne de crédit d'exploitation. Selon Jeremy, la banque de VC est à la recherche de nouveaux clients. VC a pu donner en garantie 40 % de la valeur de revente du vin en stock en plus de 75 % de la valeur de son terrain et de sa vinerie. L'emprunt de VC peut se faire en tranches de 50 000 \$ et être remboursé en tout temps. Les intérêts au taux préférentiel (qui s'établit actuellement à 2 %) majoré de 4 % sont calculés à la fin du mois à partir du solde quotidien moyen.
3. Jeremy est disposé à investir dans VVHE et offre d'acquérir 25 % de l'entreprise.
4. Nous pourrions vendre une partie de la participation d'Andrew dans le vignoble familial de Niagara, dont la valeur est actuellement de 3 millions \$, à un membre de sa famille, ou essayer d'obtenir la permission de la vendre à quelqu'un d'autre.
5. Nous pourrions prévendre notre vin aux membres du club d'œnophilie, peut-être à un prix légèrement réduit.

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 12 SEPTEMBRE 2018 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

Étude de cas (FVT – version 2)

(Temps suggéré : 240 minutes)

Nous sommes le 5 mai 2020. Chris Renker, votre patron au cabinet de conseillers en gestion Renker et Curtis Co., vous dit que Cinémas FVT inc. (FVT) a confié de nouveau une mission à l'équipe de services-conseils.

Plusieurs fabricants et producteurs canadiens ont récemment cessé leurs activités, et on s'attend à d'autres fermetures et mises à pied dans le sud-ouest de l'Ontario au cours des 12 prochains mois. Les taux d'intérêt ont commencé à remonter et devraient grimper de manière importante à court terme.

Le secteur de la projection de films continue d'investir dans les technologies. Les cinémas qui n'ont pas de salles haut de gamme ont connu une forte baisse du nombre de spectateurs. Beaucoup de petits exploitants ont dû fermer leurs portes, ce qui a accru le pouvoir de négociation de leurs grands concurrents avec les fournisseurs. Pour faire augmenter le nombre de spectateurs ainsi que les produits tirés des activités, les entreprises diversifient les produits et services qu'elles offrent. Fait encourageant, on constate une demande croissante pour les films indépendants qui ne peuvent pas être regardés à la maison. Ces films ont permis à de nombreux exploitants de cinéma d'obtenir de bons résultats; les spectateurs sont prêts à payer davantage pour les voir.

En 2017, FVT a acheté Cinéma LaRoche (CLR). Depuis l'acquisition, le nombre de spectateurs et les produits des cinémas du Québec ont augmenté, et l'apport de ceux-ci représentait plus de 50 % des produits de FVT en 2019. Par contre, les cinémas du Québec ont enregistré une baisse des bénéfices en raison de l'augmentation de 30 % du salaire minimum au Québec en 2018 (ce qui a fait monter les salaires en 2018 et en 2019) et des difficultés liées à l'intégration des deux entreprises.

Après l'acquisition de CLR, FVT a introduit avec succès le concept de ciné-club en Ontario et présente des films indépendants aux membres du club depuis janvier 2018. Toutefois, comme FVT est une très petite entreprise sur le marché, elle doit verser des droits de projection plus élevés que ceux payés par ses concurrents d'envergure nationale pour tous les types de films.

En janvier 2018, FVT a ouvert le Centre du jeu (CDJ) à London et, en novembre 2019, a fermé ses deux cinémas de Sarnia. FVT a aussi décidé de ne pas réaliser les autres investissements majeurs envisagés en 2017.

FVT a été plus touchée que ses concurrents par la baisse du nombre de spectateurs (7 336 364 spectateurs en 2019), qui a entraîné une réduction du volume d'achat et des produits par spectateur ainsi qu'une hausse des prix négociés pour les droits de projection et pour les aliments et boissons. Les bénéfices et les flux de trésorerie d'exploitation de l'entreprise ont diminué. FVT a entretenu ses immobilisations, mais n'a pas investi dans les nouvelles technologies. Comme FVT dispose de peu de trésorerie, elle s'est concentrée sur l'expansion des services nécessitant des dépenses en immobilisations limitées. FVT a réduit les primes au cours des dernières années et, l'an dernier, n'en a versé aucune. Plutôt que de miser sur la croissance des produits par spectateur, l'entreprise vise une augmentation du bénéfice net de 10 % en 2020. Le Conseil d'administration aimerait que le bénéfice d'exploitation et les primes des employés reviennent à leurs niveaux de 2016 d'ici trois ans. La limite de l'emprunt bancaire a été atteinte et ne peut pas être augmentée.

Les 11 000 actions ordinaires en circulation sont détenues à parts égales par Stephanie, Viktor et Lanny Lightfoot. FVT a manqué de trésorerie, et First Lands Limited (FLL) a renoncé à son droit de rachat annuel sur les actions privilégiées depuis le dernier rachat en 2016.

Bien que FVT ne se limite plus à l'exploitation des cinémas et veuille se différencier, elle souhaite quand même continuer d'offrir une expérience de divertissement de premier ordre. L'énoncé de vision de l'entreprise a donc été reformulé comme suit :

« Notre vision est de faire en sorte que nos clients profitent d'une expérience de divertissement unique de premier ordre chaque fois qu'ils visitent nos établissements. »

L'énoncé de mission n'a pas été modifié.

Chris vous demande ce qui suit : « Rédigez un rapport, qui me servira à préparer une présentation à l'intention du Conseil de FVT. Prenez en compte ce que vous avez appris précédemment sur FVT et soulignez tout changement de circonstances qui pourrait influencer les décisions du Conseil. Évaluez les questions importantes touchant FVT et expliquez tout facteur important que FVT n'aurait pas pris en considération. Le Conseil veut que le rapport porte sur les décisions stratégiques et opérationnelles, mais mettez l'accent sur les éléments stratégiques. Si nous avons assez d'information, suggérez un plan d'action; s'il y a lieu, veuillez déterminer les autres informations qu'il nous faudrait obtenir. »

LISTE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Réunion du Conseil à laquelle Chris Renker a participé	46
II Données de référence sectorielles	54
III États financiers internes	55
IV Renseignements sur le Centre du jeu (CDJ)	57
V Transformation des salles de cinéma pour les troupes de théâtre locales.....	58

ANNEXE I
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ

Stephanie : Chris, merci d'assister à cette réunion extraordinaire du Conseil. Il n'y a eu aucun changement au sein de la direction depuis la dernière mission, mais les événements suivants se sont produits :

2017	16 mai	FVT vend le terrain et le bâtiment de son siège social, sans reprise à bail. FVT déménage son siège social et conclut un contrat de location-exploitation de 10 ans.
2017	6 juillet	FVT acquiert l'actif net de CLR pour 17 millions \$, sans assumer l'emprunt auprès de l'actionnaire. L'achat a été réglé au moyen d'un versement de 13 millions \$ à la date de clôture et d'un effet à payer à CLR de 4 millions \$. Le taux d'intérêt et les modalités de remboursement du capital de l'effet à payer au nom de CLR correspondent à ce que Marcel a proposé initialement. Le premier versement est exigible en juin 2020. FVT emprunte 5 millions \$ pour financer l'acquisition et garantit l'emprunt au moyen des actifs des établissements du Québec. L'emprunt porte intérêt à 5 %, et des versements de capital prévus de 625 000 \$ sont exigibles chaque année, à compter du 1 ^{er} juillet 2019.
2017	15 octobre	Stephanie achète 1 333 actions de Viktor et 1 333 actions de Lanny. FVT émet 1 000 nouvelles actions à Stephanie.
2019	22 février	FVT contracte un emprunt bancaire à court terme assorti d'une limite de 1,2 million \$. Cet emprunt est garanti par les cautionnements personnels des porteurs d'actions ordinaires et par un cautionnement de FLL. Il porte intérêt à 5 % par an.

Stephanie : Nous voulons connaître l'incidence de chacune des questions abordées aujourd'hui sur nos flux de trésorerie d'exploitation et notre bénéfice net. Nous voulons aussi savoir quels en seront les effets sur notre bénéfice d'exploitation puisque nous voulons qu'il atteigne 5 % des produits à long terme. Pour cette réunion en particulier, nous devons examiner les investissements qui pourraient contribuer à améliorer notre situation. Commençons par examiner la situation financière du CDJ.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ

- Lanny : Le CDJ n'a pas été aussi rentable que prévu et a enregistré une perte en 2019. Selon l'analyse effectuée par mon équipe, ces piétres résultats sont attribuables aux types de jeux et aux frais de maintenance. Comme nous avons acheté les jeux, nous assumons tous les frais connexes, qui représentent 19 % des produits. Nous pensions garder les jeux pendant cinq ans, mais chaque jeu ne génère un niveau de bénéfices suffisant que pendant les six premiers mois, les clients étant toujours attirés par la nouveauté. Après six mois, les produits chutent considérablement puisque les clients se lassent et ne semblent plus revenir.
- Viktor : Pourrait-on louer les jeux à la place? Si notre fournisseur, Amusements AGI (AGI), assume le risque lié à la courte durée de vie utile des jeux, je pense que ça pourrait marcher.
- Lanny : Mon équipe a préparé une analyse préliminaire (Annexe IV). D'après les estimations, un contrat de location de jeux avec AGI nous permettrait de dégager un bénéfice d'exploitation. En vertu du contrat, AGI assurerait la maintenance des jeux et les remplacerait tous les six mois.
- Kent : Tout cela prouve que nous devrions nous en tenir à notre champ d'expertise : les cinémas. Le concept du CDJ est unique, mais l'entreprise n'offre pas une expérience de premier ordre. Nous devrions fermer le CDJ et vendre ses actifs sans tarder!
- Stephanie : Je le répète souvent : l'exploitation cinématographique est un secteur en déclin. Nous devons délaisser ce secteur et mettre cette nouvelle stratégie à l'essai.
- Viktor : Je suis d'accord avec Stephanie. C'est une manière de diversifier nos activités. Louons les jeux pendant quelques années et voyons ce que ça donne.
- Kent : Compte tenu des résultats des derniers exercices, je pense qu'aucun de vous trois ne sait ce qu'il fait. Depuis l'ouverture du CDJ, le nombre de spectateurs à nos cinémas a-t-il baissé? Nos cinémas perdent-ils de la clientèle au profit du CDJ?
- Lanny : La baisse du nombre de spectateurs à nos cinémas de London correspond aux baisses observées dans nos cinémas d'autres villes.
- Stephanie : AGI tient à ce que le CDJ reste ouvert, puisqu'il s'agit du premier établissement qu'elle approvisionne dans le sud-ouest de l'Ontario et qu'elle veut accroître sa présence dans la région. AGI veut assurer notre succès. Je crois que nous devrions poursuivre les activités du CDJ et négocier avec AGI en vue d'obtenir les meilleures conditions possibles.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ

- Lanny : La durée du contrat de location de jeux serait de cinq ans, avec possibilité de renouvellement. La fermeture du CDJ et la vente de ses actifs nous procureraient des fonds dont nous avons grandement besoin. Je préférerais investir cet argent ailleurs au lieu de perdre encore du temps à attendre de voir si les choses se redressent. Par contre, comme nous avons signé un bail à long terme pour les locaux, je suppose que nous pouvons donner encore une chance au CDJ.
- Viktor : Il est trop tôt pour fermer le CDJ. Nous venons tout juste de fermer les cinémas de Sarnia. Les clients pourraient penser que FVT est en péril.
- Kent : Sheila et moi ne fournirons pas un sou de plus pour que le CDJ reste ouvert.
- Viktor : Lanny, pourquoi ne nous as-tu pas parlé de ces problèmes plus tôt? Le CDJ est ouvert depuis deux ans. Tu aurais dû remarquer que l'intérêt à l'égard des jeux dure moins longtemps que nous ne l'avions prévu. Es-tu certain que tu as la situation en main?
- Lanny : J'avais d'autres questions à régler et je voulais attendre que les choses se tassent pour voir si les problèmes étaient liés à la nouveauté du CDJ. Mon équipe est excellente et me tient informé. Même quand je ne suis pas sur place, je sais tout ce qui se passe.
- Stephanie : Chris, pourriez-vous préparer une évaluation afin de déterminer si nous devrions conclure un nouveau contrat de location avec AGI et poursuivre les activités du CDJ ou si nous devrions fermer le CDJ immédiatement? Passons au prochain sujet.
- Sheila : Une troupe de théâtre locale nous a demandé si nous serions prêts à rénover une partie du cinéma de Tillsonburg pour y créer une salle de spectacle. La troupe présente actuellement ses pièces à l'auditorium d'une école, mais il n'est plus assez grand.
- Kent : La troupe paierait une partie des rénovations, mais comme il s'agit d'un OSBL, son apport dépendra du succès de sa collecte de fonds. FVT assumerait la majorité des dépenses en immobilisations. Nous disposerions en permanence d'une salle pour les pièces de théâtre dotée de sièges confortables, avec une ambiance agréable. FVT louera la salle à la troupe de théâtre chaque fois qu'elle en aura besoin pour un montant fixe et un pourcentage des produits tirés de la vente de billets.
- Stephanie : Avons-nous de l'information sur le coût et la rentabilité éventuels pour FVT?
- Lanny : Mon équipe a préparé une analyse préliminaire (Annexe V). Il faudrait deux salles du cinéma de Tillsonburg pour installer une scène et 500 sièges. Il nous resterait sept salles de cinéma.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ

- Viktor : Ce n'est pas une occasion d'affaires, c'est de la charité! Est-ce que ça peut être rentable? Nous allons devoir nous en remettre à la troupe en espérant qu'elle choisisse des pièces qui attirent les spectateurs.
- Lanny : Mon équipe a estimé les produits de location, en supposant un loyer annuel fixe de 180 000 \$. La troupe compte monter six pièces par an, soit trois de plus que dans leurs locaux actuels. Les produits de location estimatifs et la part des produits estimatifs générés par la troupe de théâtre totaliseraient 188 000 \$. La troupe paiera un loyer pour toute l'année, mais n'utilisera la salle que pendant six mois pour ses répétitions et ses représentations. La troupe a accepté que FVT loue la salle quand elle ne s'en sert pas.
- Stephanie : Le cinéma de Tillsonburg est l'un des plus rentables. Je ne crois pas que ce soit une bonne idée. Comment les clients réagiront-ils si nous réduisons le nombre de salles et de représentations? Cela pourrait avoir un effet négatif sur le bénéfice, plutôt que positif.
- Kent : Beaucoup de mes connaissances du milieu du théâtre m'ont demandé d'appuyer le projet. C'est un moyen d'offrir de nouvelles expériences uniques et de contribuer à la vie de la collectivité. Je suis persuadé que les clients continueront de venir au cinéma. Les autres salles seront un peu plus pleines, c'est tout.
- Sheila : Et si nous offrions un rabais sur les billets des pièces de théâtre aux membres du ciné-club? Nous pourrions ainsi attirer une nouvelle clientèle. La troupe pensait que ce serait une bonne façon de faire de la promotion croisée.
- Lanny : Je crois qu'il nous faudra une période plus longue que les cinq ans que nous viserions ordinairement pour récupérer notre investissement, si on ne tient pas compte de l'économie d'impôt liée à la déduction pour amortissement. Ça me semble très risqué. Et si la troupe cessait ses activités?
- Kent : Ça n'arrivera jamais. La troupe existe depuis une trentaine d'années et a l'appui de la collectivité. Votre estimation du délai de récupération me semble un peu trop prudente. Il vous faudrait peut-être la revoir. Sheila et moi sommes prêts à aider à financer la part des coûts de FVT, sans intérêts ni modalités de remboursement fixées. En fait, nous serions peut-être même prêts à renoncer au remboursement à un certain moment.
- Lanny : L'analyse suppose que nous louerons la salle de spectacle à d'autres groupes, mais nous n'avons fait aucune étude pour confirmer le montant estimé.
- Kent : Pourquoi n'as-tu pas fait l'étude, alors que je t'ai expressément demandé de la faire il y a un mois?

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ

Lanny : Je n'avais pas le temps; j'attendais la réunion d'aujourd'hui avant d'aller plus loin. C'est à moi d'établir les priorités de mon service. D'ailleurs, cet investissement ne fera qu'alourdir la charge de travail de mon équipe.

Stephanie : Laisse tomber. Utilisons les chiffres que nous avons. Chris, j'aimerais que vous nous fournissiez une opinion au sujet de cette possibilité d'investissement.

Passons aux coûts liés aux comptoirs alimentaires. Le Regroupement d'achat des cinémas (RAC) nous a invités à nous joindre à son nouveau groupe composé de propriétaires de petits cinémas régionaux comme nous. Il compte déjà une centaine de membres, principalement dans l'Ouest canadien et en Ontario.

Viktor : Comme Lanny n'était pas disponible, Stephanie et moi avons rencontré un représentant du RAC. L'adhésion coûte 25 000 \$ par an et couvre les frais d'administration. Les membres peuvent acheter les articles sélectionnés pour les comptoirs alimentaires au prix négocié par le RAC, soit environ 15 % de moins que nos coûts actuels. Le RAC détermine quels produits sont offerts et de qui il les achète, mais ne fait affaire qu'avec des fournisseurs de l'Ontario. Nous pourrions ainsi réduire les coûts liés aux comptoirs alimentaires à 23 % des produits tirés de ces comptoirs.

Stephanie : Il y a d'autres conditions. Nous devons d'abord nous engager pour trois ans et acheter pendant cette période un volume minimal établi en fonction du volume de ventes de l'exercice précédent. De plus, les factures doivent être réglées dans un délai de 10 jours, et nous devons accepter de partager de l'information financière, comme les produits tirés des comptoirs alimentaires, avec les autres membres.

Kent : Pas question de donner de l'information à nos concurrents! Ils seraient alors au courant de notre situation et sauraient que nos bénéfices sont en baisse.

Sheila : Pas de panique, Kent. Nous pourrions aussi en apprendre plus sur la concurrence. À mon avis, la réduction de nos coûts liés aux comptoirs alimentaires est plus importante que tes inquiétudes au sujet de la communication d'informations financières limitées.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ

Lanny : J'ai parlé à notre fournisseur, KC inc. (KC), pour savoir ce qu'il pourrait nous offrir. KC s'approvisionne aux États-Unis et, si nous acceptons de payer des prix fixes en dollars américains et d'assumer le risque de change, il nous accordera un rabais de 10 % par rapport à nos coûts actuels. Nous pourrions ainsi réduire nos coûts à 25 % des produits tirés des comptoirs alimentaires. KC exigerait aussi que nous achetions pendant cinq ans un volume minimal, mais elle est prête à négocier pour en fixer le montant. Les modalités de paiement demeureraient de 30 jours.

Le dollar canadien devrait s'apprécier au cours des prochaines années. Si le taux de change est favorable au cours des prochaines années, ce qui devrait être le cas à mon avis, les économies pourraient même dépasser les 10 %. Je préfère cette offre à celle du RAC, parce que nous connaissons déjà bien KC.

Viktor : Pourquoi n'as-tu pas demandé à notre fournisseur de nous offrir ces conditions avant? C'est à toi de surveiller ces coûts, non?

Lanny : Je ne peux pas tout faire!

Stephanie : Chris, pouvez-vous déterminer les avantages et les inconvénients de chacune des deux offres, ainsi que les risques associés? Maintenant, parlons de notre investissement au Québec. Comme vous le savez, les bénéfices continuent de chuter. En 2019, l'apport des établissements du Québec a représenté environ 4 millions \$ du BAIIA et 1,2 million \$ des produits d'exploitation de FVT.

Viktor : Nous devrions abandonner nos activités au Québec et vendre l'actif net. Les relations avec l'équipe de gestion locale sont difficiles, et celle-ci n'a retenu aucune de mes suggestions. C'est comme si elle ne voulait pas coopérer avec nous. Je blâme Lanny pour ce fiasco; c'est lui qui a voulu gérer l'acquisition.

Lanny : Évidemment, j'ai le dos large! Tu sais très bien qu'il y a une période d'intégration après chaque acquisition. Je ne pouvais tout de même pas prévoir la hausse du salaire minimum. J'ai récemment nommé un nouveau responsable des activités au Québec et je lui fais pleinement confiance. Donnons-lui au moins un an.

Stephanie : Je ne sais pas si nous pouvons attendre un an, Lanny. En fait, je me demande où nous allons trouver 1 million \$ pour faire le premier versement au titre de l'effet à payer à CLR. La banque compte renouveler notre emprunt à long terme, mais le taux d'intérêt passera à 8 % et, en plus des cautionnements, elle exigera que nous maintenions un ratio total de la dette/BAIIA d'au plus 4,0. À moins que le bénéfice de FVT n'augmente, nous ne pourrons pas respecter cette nouvelle clause restrictive.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ

- Kent : Sheila et moi sommes allés au Québec pour voir ce qui se passait, ce que tu n'as pas encore fait, Lanny. Nous avons parlé à Marcel et aux gérants locaux, qui étaient très réceptifs. Ils comprenaient que des changements s'imposent. Ils m'ont même fourni une liste de points qu'ils ont soulevés, mais qui n'ont donné lieu à aucune intervention. Lanny, étais-tu au courant de cette liste?
- Lanny : Oui, je l'ai reçue, et je croyais avoir dit au responsable des activités de s'en occuper.
- Kent : Vraiment? Sheila et moi croyons qu'il suffit, pour remédier à la situation, d'augmenter les prix pour absorber la hausse des salaires, comme l'ont fait nos concurrents. Les activités au Québec seront plus rentables d'ici la fin de 2020, et nous réaliserons certaines des synergies attendues.
- Sheila : J'ai été impressionnée par notre division québécoise et je crois qu'il y a beaucoup de potentiel de ce côté. Kent et moi allons nous installer au Québec pour les quatre prochains mois afin d'être plus présents jusqu'à ce que les problèmes soient résolus.
- Stephanie : Pardon? J'ai parlé à Marcel hier à propos de l'effet à payer. CLR est prêt à racheter l'actif net à 70 % de ce que nous avons payé. Je crois qu'il faut prendre une décision maintenant et je serais portée à accepter l'offre. Ça réglerait tous nos problèmes de trésorerie et d'endettement.
- Lanny : Mais nous vendrions les actifs à un prix nettement inférieur à leur valeur de marché actuelle. Selon les acquisitions récentes, nous pourrions au minimum vendre l'actif net à sa valeur comptable de 13 millions \$.
- Viktor : Je crois que nous devrions accepter l'offre. Nous pourrons investir le produit de la vente dans d'autres projets au lieu de continuer à perdre de l'argent avec CLR.
- Kent : Stephanie, Marcel m'a dit t'avoir parlé. Il m'a aussi parlé hier, et m'a dit que, si nous souhaitions garder les cinémas au Québec, il serait prêt à modifier les conditions de l'effet à payer et à reporter le premier versement au titre de cet effet jusqu'en 2021, pourvu que nous acceptions de verser des intérêts de 5 % sur l'effet.
- Stephanie : Chris, pourriez-vous résumer les raisons pour lesquelles nous devrions garder ou vendre les cinémas du Québec?
- Merci à tous!
- Chris : J'ai une bonne idée de ce qu'il vous faut. Je m'y mets sans tarder.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ

Quelques heures plus tard, Chris reçoit un appel de Stephanie.

Stephanie : Chris, en mars 2019, Lanny a annoncé qu'il ne travaillerait que quatre jours par semaine parce que son équipe est très fiable. En réalité, il travaille à peine un jour par semaine et a le même salaire que Viktor et moi. Est-ce juste?

ANNEXE II
DONNÉES DE RÉFÉRENCE SECTORIELLES

Ratios	Données de référence 2016	Données réelles de FVT 2016	Données de référence 2019	Données réelles de FVT 2019
Produits moyens tirés des salles de cinéma par spectateur	9,10 \$	8,67 \$	8,75 \$	8,25 \$
Produits moyens tirés des comptoirs alimentaires par spectateur	5,25 \$	4,95 \$	5,15 \$	5,02 \$
Coûts de projection en pourcentage des produits tirés des salles de cinéma	52 %	59 %	54 %	56 %
Coûts liés aux comptoirs alimentaires en pourcentage des produits tirés des comptoirs alimentaires	23 %	25 %	24 %	27 %
Ratio de liquidité générale	0,67	0,3	0,75	0,1
Marge d'exploitation	9 %	5 %	7 %	3 %
Marge bénéficiaire nette	6 %	3 %	3 %	1 %
Rendement de l'actif	5 %	4 %	4 %	2 %
Total de la dette/capitaux propres	1,2	1,69	1,5	1,8

ANNEXE III
ÉTATS FINANCIERS INTERNES

Cinémas FVT inc.
État des résultats
Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019
(en milliers de dollars canadiens)

Produits		
Produits tirés des salles de cinéma	60 525	\$
Produits tirés des comptoirs alimentaires	36 826	
Autres produits – jeux d'arcade	570	
Autres produits – locations de salles pour fêtes d'enfants	360	
Abonnements	5 129	
Produits du CDJ – aliments et boissons	1 575	
Produits du CDJ – jeux	1 670	
Produits du CDJ – événements spéciaux	550	
	<hr/>	<hr/>
	107 205	
Charges		
Coûts de projection	33 894	
Coûts liés aux comptoirs alimentaires	9 943	
CDJ – coûts des aliments et des boissons	425	
CDJ – coûts d'exploitation des jeux	317	
Publicité et promotion	4 128	
Amortissement	6 492	
Salaires et avantages sociaux	19 641	
Loyers	8 236	
Frais d'exploitation	17 370	
Frais généraux et administratifs	3 781	
	<hr/>	<hr/>
	104 227	
Bénéfice d'exploitation	2 978	
Charge d'intérêts	(1 095)	
Pertes de change	(177)	
	<hr/>	<hr/>
Bénéfice avant impôts	1 706	
Impôts (25 %)	427	
	<hr/>	<hr/>
Bénéfice net	1 279	\$
État des bénéfices non répartis		
Solde à l'ouverture de l'exercice	16 336	\$
Bénéfice net	1 279	
	<hr/>	<hr/>
Solde à la clôture de l'exercice	17 615	\$

ANNEXE III (suite)
ÉTATS FINANCIERS INTERNES

Cinémas FVT inc.
Bilan
Au 31 décembre 2019
(en milliers de dollars canadiens)

Actif

Actif à court terme		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	\$
Stocks	908	
Frais payés d'avance	612	
Total de l'actif à court terme	<u>1 540</u>	
Immobilisations corporelles – montant net	59 094	
Actifs incorporels	1 335	
Écart d'acquisition	<u>1 265</u>	
Total de l'actif	<u>63 234</u>	\$

Passif

Passif à court terme		
Emprunt bancaire	1 200	\$
Dettes fournisseurs et charges à payer	3 750	
Coûts de projection à payer	3 883	
Droits d'abonnement reportés	754	
Impôts à payer	400	
Produits liés aux jeux reportés	153	
Passif au titre des points gagnés non échangés	107	
Obligation liée à la mise hors service d'immobilisations	236	
Tranche à court terme de la dette à long terme – emprunt à terme	1 275	
Tranche à court terme de l'emprunt bancaire – acquisition de CLR	625	
Tranche à court terme de l'effet à payer – CLR	1 000	
Tranche à court terme des actions privilégiées rachetables	<u>1 500</u>	
Total du passif à court terme	<u>14 883</u>	
Tranche à long terme – emprunt à terme	11 486	
Tranche à long terme de l'emprunt bancaire – acquisition de CLR	3 750	
Effet à payer – CLR	3 000	
Actions privilégiées rachetables	<u>7 500</u>	
Total du passif	<u>40 619</u>	

Capitaux propres

Capital-actions	5 000	
Bénéfices non répartis	17 615	
Total des capitaux propres	<u>22 615</u>	
Total du passif et des capitaux propres	<u>63 234</u>	\$

ANNEXE IV
RENSEIGNEMENTS SUR LE CENTRE DU JEU (CDJ)

Résultat d'exploitation du CDJ

	Résultats réels de 2019	Résultats annuels estimatifs si les jeux étaient loués
Bénéfice (perte) d'exploitation	(436 700)\$	34 700 \$
Amortissement	760 000 \$	268 000 \$

Actifs connexes du CDJ

Valeur comptable nette des jeux	1 476 000 \$
Produit de la vente des jeux	500 000 \$
Valeur comptable nette du mobilier, des agencements et du matériel	2 103 600 \$
Produit estimatif de la vente du mobilier, des agencements et du matériel	750 000 \$

ANNEXE V
TRANSFORMATION DES SALLES DE CINÉMA
POUR LES TROUPES DE THÉÂTRE

Information financière relative à la location de deux salles de cinéma transformées en salle de spectacle pour les troupes de théâtre à Tillsonburg

- Total estimatif des produits de location et de la part des produits tirés de la vente de billets : 188 000 \$
- Total estimatif des bénéfices tirés des comptoirs alimentaires attribuables aux pièces de théâtre : 43 200 \$
- Total estimatif des produits de location générés par d'autres groupes (non validé) : 106 000 \$
- Aucune autre charge ne devrait être engagée.

Information financière sur la fermeture de deux salles de cinéma à Tillsonburg

- Manque à gagner sur les ventes de billets et les ventes aux comptoirs alimentaires : 93 670 \$ (soit la perte de produits de 170 000 \$, après prise en compte des coûts connexes de 76 330 \$)
- Coûts de rénovation des salles de cinéma : 800 000 \$ (FVT paiera 650 000 \$ et la troupe de théâtre paiera 150 000 \$)
- Lanny prévoit que la durée de vie utile des rénovations sera de huit ans.

ANNEXE C

**ÉTUDE DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 2 – LE 13 SEPTEMBRE 2018**

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 13 SEPTEMBRE 2018 – ÉPREUVE DU JOUR 2**

Étude de cas

Veuillez jouer le rôle que vous avez déjà choisi pour répondre à la simulation. Exécutez toutes les tâches qui vous sont demandées dans le cadre de ce rôle. Pour ce faire, vous devez consulter les annexes supplémentaires propres au rôle choisi. N'utilisez que l'information que l'on vous dit de consulter.

L'information qui est commune à tous les rôles est présentée dans la section intitulée « Information commune ». L'information supplémentaire qui est propre à chaque rôle est fournie dans la section « Informations particulières ».

SOMMAIRE

Information commune – à lire quel que soit votre rôle	Page
Contexte.....	61
Travail à faire selon votre rôle – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi	
Travail à faire en Certification	62
Travail à faire en Finance	64
Travail à faire en Gestion de la performance	66
Travail à faire en Fiscalité.....	67
Information commune – à lire quel que soit votre rôle	
Annexe I – Informations sur le secteur	68
Annexe II – Extraits du projet d'états financiers	69
Annexe III – Extrait du procès-verbal de la réunion sur les questions comptables – 8 février 2018	73
Annexe IV – Contrats de vente de projets de Bright	75
Annexe V – Contrat de garantie	77
Annexe VI – Achat de l'actif net de Bright Sun Power Itée.....	78
Annexe VII – Achat de matériel robotique	79
Informations particulières – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi	
Annexe VIII (Certification) – Informations supplémentaires	80
Annexe VIII (Finance) – Informations supplémentaires	86
Annexe VIII (Gestion de la performance) – Informations supplémentaires	91
Annexe VIII (Fiscalité) – Informations supplémentaires	98

CONTEXTE INFORMATION COMMUNE À TOUS LES RÔLES

Solar Panel Solutions inc. (SPS), société ouverte canadienne fondée en 2001, est un fabricant de panneaux solaires. Elle vend ses panneaux à des installateurs et à des distributeurs qui les revendent à leur tour à des clients résidentiels et commerciaux. La mission de SPS est de fabriquer et de livrer à ses clients des solutions énergétiques durables et efficientes.

En août 2017, SPS a acquis toutes les actions de Ontario Wind Farms inc. (OWF), un parc éolien en démarrage devant entrer en service en janvier 2019. En octobre 2017, SPS a acquis l'actif net de Bright Sun Power ltée (Bright), un installateur de panneaux solaires. SPS a acquis ces entreprises afin de prendre de l'expansion dans le secteur des services à valeur ajoutée et de diversifier ses activités. Les services de Bright comprennent les travaux d'ingénierie, de conception et d'installation ainsi que des contrats d'entretien s'étalant sur plusieurs années. En conséquence, SPS avait une nouvelle source de revenus en 2017 : les ventes de projets de services complets d'installation de panneaux solaires fabriqués sur mesure à des entreprises commerciales et à des sociétés de services publics. SPS envisage d'obtenir du financement supplémentaire, vers la fin de 2018, pour de nouveaux projets d'expansion.

Roger Lindham, fondateur, directeur général et président du conseil de SPS, détient 20 % des actions ordinaires en circulation de la société. Une autre tranche de 20 % est détenue par Élite inc. (Élite), propriété de Jeremy Whitman. Le reste des actions émises appartiennent à un grand nombre d'actionnaires. Élite détient aussi une obligation convertible émise par SPS.

Élite est une société de portefeuille qui a des participations dans huit autres sociétés du secteur de l'énergie de remplacement. Élite investit dans des sociétés sous-performantes et leur apporte son expertise pour les aider à redresser leur situation, ce qui accroît la valeur actionnariale. Au bout de cinq à sept ans, elle revend sa participation. À sa dernière assemblée générale annuelle, en 2017, Élite a recueilli assez de votes par procuration pour obtenir quatre des dix sièges du Conseil d'administration de SPS, dont un a été attribué à Jeremy. Élite avait encouragé l'acquisition de OWF et de Bright pour forcer l'expansion de SPS. Élite réclame maintenant d'autres améliorations opérationnelles, car le prix de l'action de la société, comme celui des autres fabricants de panneaux solaires, a chuté de 40 % au cours de ces six derniers mois pour s'établir à 25 \$.

Nous sommes le 9 février 2018. Jeremy a convoqué une assemblée extraordinaire du Conseil, qui aura lieu début mars, pour discuter des piètres résultats financiers de SPS pour 2017, envisager des améliorations opérationnelles et stratégiques, et approuver un plan d'action. Jeremy a examiné le projet d'états financiers de 2017 (Annexe II) et, lors d'une réunion, a fait part de ses préoccupations à Roger et Thomas Saunders, le directeur financier de SPS. L'Annexe III renferme des extraits du procès-verbal de cette réunion.

Des informations supplémentaires propres à votre rôle sont présentées dans la section portant sur celui-ci.

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

TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION

Vous, CPA, êtes un employé du cabinet CPA s.r.l., qui est l'auditeur externe de SPS depuis 10 ans. Ce matin, vous avez rencontré André Lévêque, l'un des associés du cabinet, pour discuter de l'audit de fin d'exercice 2017 de SPS. La planification initiale a été achevée en octobre 2017, et l'audit de fin d'exercice est en cours, mais certains problèmes ayant surgi en cours de route exigent la modification du plan d'audit.

Puisque Jeremy a des préoccupations au sujet des récents résultats financiers de SPS et du projet d'états financiers de 2017, André vous demande d'analyser les questions comptables soulevées par Jeremy et de recommander les modifications à apporter au dossier d'audit. De plus, comme de nombreux analystes utilisent un multiple du résultat dilué par action pour évaluer le prix des actions, André veut que vous calculiez le résultat de base par action et le résultat dilué par action pour le projet d'états financiers, avant tout ajustement comptable, et que vous expliquiez à Roger l'effet des options et de l'obligation convertible sur les calculs des résultats par action.

André vous demande de réviser l'évaluation des risques et la stratégie d'audit à partir des informations obtenues après la planification de l'audit effectuée en octobre. Il veut aussi que vous recommandiez un seuil de signification révisé et un seuil de signification pour les travaux révisé, et que vous amélioriez la documentation relative à l'évaluation du seuil de signification.

Comme par le passé, CPA s.r.l. a assisté à certains dénombrements des stocks réalisés par SPS. Les stocks de fin d'exercice de l'entrepôt du Québec étant considérés comme non significatifs pour l'exercice, le cabinet n'a pas assisté à leur dénombrement. En outre, ni SPS ni CPA s.r.l. n'ont effectué un dénombrement des stocks entreposés hors site. André vous demande de déterminer les procédures d'audit à mettre en œuvre maintenant pour s'assurer de l'existence et de l'exhaustivité des stocks inscrits au bilan. Il veut aussi que vous conceviez des procédures d'audit appropriées pour tester les assertions relatives à l'évaluation.

CPA s.r.l. a embauché une experte pour déterminer la juste valeur de certains actifs à long terme de Bright au 4 octobre 2017, soit la date d'acquisition. André vous demande de rédiger un mémo à verser au dossier dans lequel vous expliquerez pourquoi il est approprié d'utiliser les travaux de l'expertise choisie par l'auditeur et indiquerez les procédures additionnelles qu'il faudrait mettre en œuvre pour pouvoir utiliser le rapport reçu de l'expertise.

André veut également que vous recommandiez des procédures d'audit pour les nouvelles questions comptables précises que Jeremy a relevées.

Bien que le travail sur place ne soit pas terminé, une liste d'anomalies détectées a déjà été dressée. André a examiné et approuvé les ajustements proposés et vous demande de préparer le sommaire des anomalies détectées jusqu'ici et d'indiquer l'incidence que celles-ci auraient collectivement sur l'opinion d'audit si elles n'étaient pas corrigées. Comme tout nouvel ajustement proposé relativement aux questions d'information financière relevées par Jeremy devra être examiné et approuvé, veuillez ne pas inclure ces ajustements dans votre sommaire.

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

TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION (suite)

Puisque CPA s.r.l. fournira une lettre de recommandations à SPS, André aimera que vous analysiez les déficiences de contrôle que vous détectez dans le programme d'établissement du coût de revient par commande acquis de Bright et dans les processus connexes, et que vous recommandiez des améliorations.

Enfin, les états financiers intermédiaires trimestriels de SPS ne font pas actuellement l'objet d'un examen. Jeremy craint que de nouvelles opérations complexes ne soient pas comptabilisées correctement dans les états financiers pendant l'exercice et que les erreurs ne soient détectées qu'au moment de l'audit de fin d'exercice. Il envisage de retenir CPA s.r.l. pour l'examen des états financiers trimestriels. André vous demande de rédiger un mémo pour expliquer à Jeremy en quoi consiste l'examen d'états financiers intermédiaires, notamment en quoi il diffère de l'audit des états financiers annuels, et pour lui signaler tous les facteurs que SPS devrait prendre en considération la première fois qu'une mission d'examen d'états financiers intermédiaires est réalisée. De plus, si SPS n'opte pas pour l'examen de ses états financiers trimestriels, il souhaite que vous suggériez des façons dont le plan d'audit de fin d'exercice peut être modifié, afin de répondre aux préoccupations de Jeremy.

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

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

TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE

Vous, CPA, êtes analyste financier chez Élite, où vous relevez directement de Jeremy. Jeremy a récemment rencontré Roger pour discuter de questions liées à l'exercice 2017.

Puisque Jeremy a des préoccupations au sujet des récents résultats financiers de SPS et du projet d'états financiers de 2017, il vous demande d'analyser les questions comptables qu'il a soulevées et de recommander les ajustements nécessaires. De plus, comme de nombreux analystes utilisent un multiple du résultat dilué par action pour évaluer le prix des actions, Jeremy veut que vous calculiez le résultat de base par action et le résultat dilué par action pour le projet d'états financiers, avant tout ajustement comptable, et que vous expliquiez l'effet des options et de l'obligation convertible sur les calculs des résultats par action.

Une société informatique du sud de l'Ontario, Comcap inc. (Comcap), a récemment communiqué avec SPS au sujet d'un parc solaire. Comcap a besoin de quantités importantes d'électricité pour son centre de données et cherche à conclure un contrat d'achat visant la totalité de l'électricité que produirait un parc solaire, qui serait construit et détenu par SPS. Jeremy veut savoir si vous recommanderiez à SPS d'aller de l'avant avec cet investissement et vous demande de tenir compte des aspects quantitatifs et qualitatifs dans votre analyse.

Jeremy souhaite également comprendre l'incidence des prix de l'électricité et du nombre d'heures d'ensoleillement sur la valeur actualisée nette du projet de parc solaire. Il vous demande donc de déterminer le montant minimum de produits que le projet devrait générer pour être financièrement acceptable pour SPS. Si le parc solaire générât 30 000 kilowatts par heure et que le prix de vente de l'électricité était de 0,14 \$ le kilowatt, combien d'heures d'ensoleillement par année seraient nécessaires pour générer ce montant minimum de produits? Par ailleurs, si l'on suppose qu'il y aura 1 500 heures d'ensoleillement par année, quel est le prix de vente qui permettrait de générer le montant minimum de produits?

Jeremy aime l'idée des parcs solaires et envisage la construction d'un deuxième parc pour fournir de l'électricité à davantage de clients (en plus de Comcap). Il a été contacté par un investisseur désireux d'investir dans ce deuxième parc, qui produirait de l'électricité au moyen d'une nouvelle technologie. Jeremy n'a pas décidé s'il procédera à cet investissement, car il n'a pas encore obtenu l'information voulue. Le coût initial estimatif de ce parc serait de 400 millions \$. Par le passé, Jeremy a eu recours au financement de projet pour les projets de grande envergure (c.-à-d. la création d'une entité juridique distincte, gérée indépendamment de SPS et financée séparément). Il vous demande de déterminer le coût du capital approprié pour ce projet, d'expliquer pourquoi le recours au financement de projet pourrait être approprié et de dresser la liste des avantages et inconvénients de ce type de financement, à supposer que SPS décide de procéder à l'investissement. Il ne vous demande pas d'analyser la décision de procéder ou non à cet investissement additionnel.

La semaine dernière, SPS a reçu une offre d'achat de la part de Grain Farmers Co-op (GFC), qui souhaite acquérir la totalité des actions en circulation de Ontario Wind Farms inc. (OWF) pour 20 millions \$. GFC possède et exploite d'autres parcs éoliens. Jeremy aimeraît connaître la valeur de OWF pour SPS et savoir si l'offre de GFC devrait être acceptée.

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

TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE (suite)

Vu l'intérêt de GFC à l'égard du parc éolien, Jeremy se demande si SPS ne devrait pas plutôt offrir à GFC une participation de 25 % dans OWF. Si OWF acceptait cette offre, elle émettrait un nombre suffisant de nouvelles actions pour conférer une participation de 25 % à GFC. Les capitaux provenant de l'émission de ces actions contribuerait au financement du reste des travaux de construction du parc éolien. Jeremy vous demande de calculer le montant que OWF devrait exiger en échange de ces actions. Il vous demande aussi une liste des avantages et des inconvénients qu'aurait l'émission d'actions et de déterminer si celle-ci serait appropriée pour SPS.

La concurrence s'étant intensifiée sur le marché, les concurrents de SPS offrent maintenant des modalités de paiement de 60 jours sur les panneaux solaires. Jeremy songe à faire de même et vous demande de calculer l'incidence qu'auraient des modalités de paiement de 60 jours sur le résultat avant impôts et sur le cycle d'exploitation de SPS. Actuellement, les modalités de paiement sont de 30 jours. Il vous demande de recommander des améliorations à la gestion actuelle du fonds de roulement de SPS et d'évaluer la possibilité d'offrir un escompte pour règlement rapide aux clients les plus importants.

Pour compenser le recul du prix de l'action, un membre du Conseil a suggéré d'utiliser le solde de trésorerie disponible à la fin de l'exercice (8 580 000 \$) soit pour racheter des actions, soit pour verser des dividendes. Jeremy veut que vous analysiez ces deux options et que vous fassiez une recommandation quant à savoir si SPS devrait verser des dividendes, racheter des actions ou ne rien faire. Il veut aussi que vous déterminiez le nombre d'actions à racheter si cette dernière option était choisie ainsi que l'effet qu'aurait chacune des deux options sur le résultat par action de SPS.

Jeremy suggère aussi que SPS applique dorénavant une « politique de dividende résiduel ». Cette politique consiste à verser un dividende correspondant au solde des bénéfices de l'exercice après avoir mis de côté les fonds nécessaires pour le paiement des dépenses en immobilisations récurrentes, selon l'hypothèse que celles-ci sont financées conformément à la structure du capital cible de SPS, qui se compose d'emprunts à hauteur de 30 %. Les fonds résiduels peuvent être versés à titre de dividende. Jeremy s'attend à des dépenses en immobilisations récurrentes de 15 millions \$ à compter de 2018. Il vous demande de déterminer le dividende par action qui serait versé selon cette politique, à partir des états financiers de 2017.

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

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

TRAVAIL À FAIRE EN GESTION DE LA PERFORMANCE

Vous, CPA, êtes analyste financier chez Élite, où vous relevez directement de Jeremy. Jeremy a récemment rencontré Roger pour discuter de questions liées à l'exercice 2017.

Puisque Jeremy a des préoccupations au sujet des récents résultats financiers de SPS et du projet d'états financiers de 2017, il vous demande d'analyser les questions comptables qu'il a relevées et de recommander les ajustements nécessaires. De plus, comme de nombreux analystes se servent d'un multiple du résultat dilué par action pour évaluer le prix des actions, Jeremy veut que vous calculiez le résultat de base par action et le résultat dilué par action pour le projet d'états financiers, avant tout ajustement comptable, et que vous expliquiez l'effet des options et de l'obligation convertible sur les calculs des résultats par action.

Jeremy vous demande d'effectuer une analyse de la situation de SPS avant d'examiner les changements stratégiques et opérationnels qu'il envisage. Il vous demande aussi de lui résumer les risques auxquels SPS est exposée et de lui suggérer des moyens de les atténuer.

Une société informatique du sud de l'Ontario, Comcap inc. (Comcap), a récemment communiqué avec SPS au sujet d'un parc solaire. Comcap a besoin de quantités importantes d'électricité pour son centre de données et a construit son propre parc solaire, qui répond à la majorité de ses besoins en électricité. Comcap s'est toutefois aperçue, par la suite, qu'elle ne possédait pas l'expertise voulue pour exploiter ce parc et a contacté SPS pour lui proposer de le faire. Jeremy vous demande de réaliser une analyse qualitative et quantitative pour déterminer si SPS devrait accepter ce contrat d'exploitation.

SPS se sert d'indicateurs de performance pour établir les primes de ses deux directeurs d'usine. Ceux-ci se plaignent que de nombreux indicateurs sont injustes, car ils servent à mesurer des facteurs sur lesquels ils n'ont aucun contrôle. Jeremy vous demande d'examiner chaque indicateur de performance, d'évaluer s'il est pertinent et juste, et de recommander des améliorations et d'autres indicateurs appropriés.

Les directeurs d'usine se plaignent également du fait que le prix de cession interne utilisé afin d'évaluer le transfert du produit fini à la division des ventes a beaucoup fait baisser leur prime en 2017. Jeremy vous demande de passer en revue les données fournies sur le prix de cession interne, d'analyser les avantages et inconvénients de chacune des méthodes de fixation du prix de cession interne sur les primes des directeurs d'usine et du directeur des ventes, et de recommander une politique plus équitable.

Enfin, Jeremy croit qu'il serait possible de réduire les charges d'exploitation de la division des panneaux solaires en externalisant la division des ventes. Il a recueilli des données et il veut que vous les analysiez en tenant compte des effets qu'aurait une augmentation ou une diminution de 10 % des ventes de panneaux solaires par rapport à 2017. Votre recommandation doit être étayée par une analyse qualitative.

Outre les annexes communes (I à VII), les informations fournies à l'Annexe VIII (Gestion de la performance) sont pertinentes pour votre analyse.

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

TRAVAIL À FAIRE EN FISCALITÉ

Vous, CPA, travaillez au Service de fiscalité de CPA s.r.l. Sheila Laroche, associée en fiscalité du cabinet, a récemment rencontré Roger pour discuter de questions liées à l'exercice 2017. Sheila vous demande de l'aider à répondre aux demandes de Roger.

Puisque Jeremy a des préoccupations au sujet des récents résultats financiers de SPS et du projet d'états financiers de 2017, Roger vous demande d'analyser les questions comptables relevées par Jeremy et de recommander les ajustements nécessaires. De plus, comme de nombreux analystes utilisent un multiple du résultat dilué par action pour évaluer le prix des actions, Roger veut que vous calculiez le résultat de base par action et le résultat dilué par action pour le projet d'états financiers, avant tout ajustement comptable, et que vous expliquiez l'effet des options et de l'obligation convertible sur les calculs des résultats par action.

Sheila vous demande de calculer le revenu imposable et l'impôt à payer pour 2017 à partir du résultat net révisé. Elle ne veut pas que vous prépariez les ajustements comptables relatifs à l'impôt différé ou à l'impôt à payer, mais vous demande d'analyser chaque ajustement qui entrera dans vos calculs et de fournir un calcul détaillé de la déduction pour amortissement.

Roger vous demande d'analyser les incidences, pour Ontario Wind Farms (OWF), de son acquisition par SPS en 2017. Il veut particulièrement comprendre les incidences fiscales de cette acquisition de contrôle.

La semaine dernière, SPS a reçu une offre d'achat de Grain Farmers Co-op (GFC), qui souhaite acquérir OWF. Roger veut que vous analysiez les questions fiscales selon que la vente vise les actifs ou les actions aux montants offerts, ainsi que leurs incidences pour OWF et SPS. Sheila, pour sa part, souhaite que vous déterminiez quelle option procurera à SPS le plus de liquidités après impôts.

Jeremy aimerait externaliser la division des ventes en congédiant le personnel pour engager des travailleurs indépendants. Sheila vous demande d'analyser les différences pour SPS, sur le plan fiscal, entre le fait d'avoir des employés et celui de recourir à des travailleurs indépendants. Aux fins du recrutement de travailleurs indépendants, Roger désire que CPA s.r.l. analyse également les incidences fiscales, pour les vendeurs, du statut de travailleur indépendant par rapport à celui d'employé. Plus précisément, il souhaite savoir ce que les travailleurs indépendants peuvent déduire de leur revenu de commission.

Un membre du Conseil a suggéré que SPS verse des dividendes en 2018. Roger reçoit déjà un dividende annuel de Vitalité Corp. (VC), une société privée sous contrôle canadien. VC, qui n'est pas associée à SPS, a généralement un revenu d'entreprise exploitée activement inférieur au plafond des affaires. Roger veut comprendre, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, la différence entre le traitement fiscal des dividendes que lui versera SPS et celui du dividende qu'il reçoit de VC. Il touche un dividende d'environ 100 000 \$ de VC, en plus de son salaire annuel de 200 000 \$ (qui ne sera pas réduit), et s'attend à ce que SPS lui verse un dividende de 100 000 \$ en 2018.

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

ANNEXE I – COMMUNE INFORMATIONS SUR LE SECTEUR

Fabrication des panneaux solaires

Le principal matériau entrant dans la production des panneaux solaires est le polysilicium. Il sert à fabriquer les cellules solaires, qui convertissent le rayonnement solaire en énergie électrique. La fabrication de panneaux solaires exige beaucoup de main-d'œuvre et produit d'importantes quantités de déchets dangereux, dont l'élimination se fait selon une réglementation gouvernementale stricte.

SPS dispose d'une solide équipe de R et D qui a créé en 2017 des panneaux dont l'efficience de production est accrue. L'équipe travaille actuellement à la mise au point de panneaux fabriqués à partir de produits générant moins de déchets dangereux.

Information relative au secteur d'activité

En raison d'une offre excédentaire et d'un recul de la demande, le secteur des panneaux solaires ne va pas bien depuis quelques années. Le taux d'utilisation de la capacité du secteur a diminué pour passer du niveau historique de 85 % à 75 % en 2017.

Le prix de vente des panneaux de diverses tailles est fondé sur le nombre de watts produits par heure d'ensoleillement. Le prix de vente unitaire moyen des panneaux solaires et le coût du polysilicium ont considérablement diminué au cours des trois dernières années et devraient demeurer bas dans un avenir prévisible.

On observe, chez les fabricants de panneaux solaires, une tendance à accroître l'efficience de la production d'électricité, ce qui donne lieu à une diminution du coût global pour les clients, et à réduire les coûts de fabrication pour compenser la baisse des prix de vente.

Les panneaux solaires des divers concurrents se sont uniformisés et sont devenus peu différenciables. Grâce à ses coûts unitaires bas, la Chine est devenue un chef de file de ce secteur d'activité mondialisé. Pour demeurer concurrentiels, la plupart des fabricants canadiens offrent plus de services à valeur ajoutée, dont la conception, l'ingénierie, l'installation de parcs solaires et la construction de leurs propres parcs solaires pour la vente d'électricité. Pour se diversifier, certains concurrents ont élargi leurs activités pour inclure d'autres sources d'énergie renouvelable, par exemple en investissant dans des parcs éoliens pour vendre l'électricité qu'ils génèrent ou en devenant copropriétaires de ces parcs au moyen de partenariats.

**ANNEXE II – COMMUNE
EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS**

*Solar Panel Solutions inc.
Projet d'état consolidé de la situation financière
au 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)*

	2017	2016
	Chiffres non audités	Chiffres audités
Actif		
Actifs courants		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8 580 \$	6 750 \$
Créances clients – panneaux	26 609	34 118
Créances clients – projets	8 690	0
Stocks	43 754	48 625
Actifs sur contrat – Note 1	8 500	0
Charges payées d'avance	7 215	7 515
Total des actifs courants	<u>103 348</u>	<u>97 008</u>
Immobilisations corporelles – Note 2	317 639	293 555
Participation dans Bright Sun Power Itée	<u>25 740</u>	<u>0</u>
	<u><u>446 727 \$</u></u>	<u><u>390 563 \$</u></u>
Passif et capitaux propres		
Passifs courants		
Dettes fournisseurs et charges à payer	38 589 \$	30 593 \$
Tranche à court terme de la dette à long terme – Note 3	<u>4 000</u>	<u>4 000</u>
Total des passifs courants	<u>42 589</u>	<u>34 593</u>
Dette à long terme – emprunt à terme – Note 3	36 000	40 000
Autre dette à long terme – Note 4	25 000	0
Obligation convertible – Note 5	65 365	64 005
Obligation de démantèlement	6 250	6 940
Passifs d'impôts différés	<u>12 385</u>	<u>15 873</u>
Total du passif	<u>187 589</u>	<u>161 411</u>
Capital-actions ordinaires – Note 6	37 000	37 000
Surplus d'apport – obligation convertible	8 471	8 471
Surplus d'apport – options sur actions – Note 7	<u>5 187</u>	<u>3 050</u>
Résultats non distribués	<u>208 480</u>	<u>180 631</u>
Total des capitaux propres	<u>259 138</u>	<u>229 152</u>
	<u><u>446 727 \$</u></u>	<u><u>390 563 \$</u></u>

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

*Solar Panel Solutions inc.
Projet d'état consolidé du résultat global
Pour les exercices clos le 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)*

	2017	2016
	Chiffres non audités	Chiffres audités
Produits		
Ventes de panneaux solaires	277 500 \$	358 800 \$
Ventes de projets – Bright Sun Power Itée	28 290	0
Total des produits des activités ordinaires – Note 8	<u>305 790</u>	<u>358 800</u>
Coût des ventes		
Ventes de panneaux solaires	178 550	208 000
Ventes de projets – Bright Sun Power Itée	19 580	0
Total du coût des ventes	<u>198 130</u>	<u>208 000</u>
Marge brute	<u>107 660</u>	<u>150 800</u>
Charges d'exploitation		
Frais de vente	25 160	28 200
Frais généraux et administratifs – Note 7	29 450	33 505
Frais de recherche et développement	8 360	8 150
Total des charges	<u>62 970</u>	<u>69 855</u>
Résultat d'exploitation	<u>44 690</u>	<u>80 945</u>
Charges financières		
Charges d'intérêts sur la dette à long terme	2 400	2 640
Charges d'intérêts sur l'autre dette à long terme – Note 4	1 080	0
Charges d'intérêts sur l'obligation convertible – Note 5	4 160	4 077
Total des charges financières	<u>7 640</u>	<u>6 717</u>
Autres produits – Note 2	<u>1 100</u>	<u>0</u>
Résultat avant impôts	<u>38 150</u>	<u>74 228</u>
Impôts sur le résultat – Note 9	<u>10 301</u>	<u>20 042</u>
Résultat net et résultat global	<u>27 849 \$</u>	<u>54 186 \$</u>

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

Notes (montants en dollars canadiens)

1. Actifs sur contrat – Les actifs sur contrat comprennent les montants suivants liés à des projets en cours au 31 décembre 2017 :

Produits réalisés à ce jour	20 000 000 \$
Sommes facturées à ce jour	<u>(11 500 000)</u>
Actifs sur contrat	<u>8 500 000 \$</u>

2. Immobilisations corporelles

	Terrain	Immeubles	Matériel de fabrication	Autre matériel	Éoliennes d'OWF en cours de construction	Total
Valeur comptable nette au 1 ^{er} janvier 2017	930 000 \$	100 635 000 \$	181 080 000 \$	10 910 000 \$	0 \$	293 555 000 \$
Entrées – acquisition d'OWF	2 300 000				10 290 000	12 590 000
Entrées – autres		2 000 000	46 730 000	1 650 000	2 000 000	52 380 000
Amortissement		(6 900 000)	(21 616 000)	(1 870 000)		(30 386 000)
Sorties – Note a			(10 500 000)			(10 500 000)
Valeur nette comptable au 31 décembre 2017	3 230 000 \$	95 735 000 \$	195 694 000 \$	10 690 000 \$	12 290 000 \$	317 639 000 \$

Note a : Au cours de l'exercice, du matériel de fabrication a été vendu pour un produit total de 11,6 millions \$. Le coût initial du matériel était de 46 millions \$ et sa valeur nette comptable, de 10,5 millions \$. Le profit de 1,1 million \$ réalisé sur la vente est inclus dans les autres produits.

3. Dette à long terme – Il s'agit d'un emprunt à terme assorti d'un taux d'intérêt annuel de 6 % et échéant en décembre 2027. Les remboursements de principal annuels sont de 4 millions \$.
4. Autre dette à long terme – Un nouvel emprunt à long terme a été souscrit pour financer l'achat de nouveau matériel. Cet emprunt, garanti par le matériel, vient à échéance dans 10 ans et est assorti d'un taux d'intérêt de 5 %. Les intérêts sont versés mensuellement.
5. Obligation convertible – L'obligation convertible émise à Élite porte intérêt au taux nominal de 4 %, les intérêts étant versés annuellement, et elle est convertible au gré d'Élite au prix de 20 \$ l'action. La valeur nominale de l'obligation convertible est de 70 millions \$ et son taux d'intérêt effectif, de 6,5 %. L'obligation vient à échéance en décembre 2020. Les charges d'intérêts comprennent l'amortissement de l'escompte sur obligation, qui s'élève à 1,36 million \$.

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

6. Capital-actions ordinaires – En 2017, 2016 et 2015, on comptait 20 millions d'actions ordinaires émises et en circulation.
7. Surplus d'apport – La société offre un régime d'options sur actions à ses cadres clés. Les droits se rapportant à ces options sont immédiatement acquis, et ils expirent au bout de 10 ans. À la clôture de l'exercice 2017, les options suivantes étaient en cours :

Émission	Nombre	Prix d'exercice
1 ^{er} janvier 2015	2 260 000	28 \$
1 ^{er} janvier 2017	200 000	43 \$

Les charges totales liées à la rémunération à base d'actions s'élèvent à 2,137 millions \$ pour l'exercice et sont incluses dans les frais généraux et administratifs. En 2017, le cours du marché moyen de l'action était de 35 \$.

8. Total des produits des activités ordinaires – SPS a choisi d'adopter de façon anticipée IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*.
9. Impôts sur le résultat – Le taux d'imposition combiné fédéral-provincial de la société est de 27 %.

ANNEXE III – COMMUNE
EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION SUR LES QUESTIONS COMPTABLES –
8 FÉVRIER 2018

Sont présents :

Jeremy Whitman, propriétaire d'Élite
Thomas Saunders, directeur financier de SPS
Roger Lindham, directeur général de SPS

Thomas : Depuis que notre contrôleure, Eliza, est partie en congé de maternité, début octobre, le personnel est surchargé. Eliza supervisait une bonne partie du personnel comptable et travaillait avec moi à la préparation des sections compliquées des états financiers. Je pensais pouvoir répartir ses tâches entre les autres employés, mais je vois maintenant qu'il faudra embaucher quelqu'un pour la remplacer temporairement. De plus, en raison des acquisitions, la préparation des états de fin d'exercice demande plus de temps que prévu, et je n'ai pas pu revoir adéquatement le travail de tout le monde. Dans ces conditions, je présume que vous aurez plus de questions qu'à l'habitude.

Jeremy : Je vais commencer. Thomas, je m'interroge surtout sur la ventilation du total des produits tirés de chaque contrat de vente de projets de Bright entre ses diverses composantes. Êtes-vous certain que les montants affectés respectivement aux travaux d'ingénierie et à la conception, aux panneaux solaires, à l'installation et aux contrats d'entretien sont exacts? De plus, les produits sont-ils comptabilisés correctement? Dans le projet d'états financiers, les produits tirés des ventes de projets semblent plus élevés que je ne l'aurais prévu.

Thomas : Nous n'avions qu'un seul projet d'envergure qui n'était pas terminé à la fin de l'exercice. La contrepartie de ce projet a été répartie selon les stipulations du contrat. Pour que notre offre soit concurrentielle par rapport aux autres, nous avons réduit le prix de vente habituel de nos panneaux solaires et de nos contrats d'entretien (Annexe IV).

Jeremy : Je sais que la réglementation a changé récemment et que nous devons désormais fournir une garantie de cinq ans sur tous les panneaux solaires vendus. Je crois que la garantie que comporte chaque vente constitue une obligation de prestation pour laquelle il faudrait différer des produits. Je me demande donc si la garantie devrait être comptabilisée à titre de passif.

Thomas : Comme c'est nouveau, nous sommes encore à analyser la nature de la garantie et la manière de comptabiliser celle-ci. Nous avons recueilli toutes les informations pertinentes et déterminons actuellement l'ajustement à apporter, s'il y a lieu (Annexe V).

Jeremy : J'ai remarqué que la participation dans Bright figure à l'état de la situation financière. Ça me semble bizarre, parce que l'acquisition de OWF n'a pas été présentée sous un poste distinct dans les états financiers. Les auditeurs ont déjà examiné les écritures relatives à l'acquisition de OWF et ont dit qu'elles étaient justes. L'acquisition de Bright répond-elle à la définition d'un regroupement d'entreprises vu que SPS n'a acquis que l'actif net?

ANNEXE III – COMMUNE (suite)
EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION SUR LES QUESTIONS COMPTABLES –
8 FÉVRIER 2018

Roger : Nous avons maintenant toutes les informations nécessaires pour bien évaluer si l'acquisition doit être comptabilisée comme un regroupement d'entreprises ou un achat d'actifs, et nous apporterons tout ajustement voulu dans la prochaine version des états financiers (Annexe VI).

Jeremy : Nous avons acheté du nouveau matériel robotique en avril 2017. J'ai lu que certaines pièces de ce matériel deviennent obsolètes à divers moments et doivent être remplacées tout au long de la durée de vie du bien. Comment avez-vous déterminé la durée d'utilité de ce matériel?

Thomas : Aux fins de l'amortissement, nous avons décidé d'utiliser une durée de 10 ans, puisque nous prévoyons devoir remplacer ce matériel après 10 ans (Annexe VII).

Jeremy : Je sais que la comptabilisation des obligations convertibles et de la rémunération à base d'actions peut être complexe. Avons-nous vérifié si ces éléments ont été comptabilisés correctement?

Thomas : Oui, Eliza a préparé les écritures relatives à ces deux éléments avant son départ, et les auditeurs les ont approuvées.

**ANNEXE IV – COMMUNE
CONTRATS DE VENTE DE PROJETS DE BRIGHT**

Les contrats de vente de projets conclus depuis l'acquisition de Bright comprennent l'installation complète de panneaux solaires et la prestation de services d'entretien. Selon les contrats d'installation, le client a le contrôle de l'actif durant sa construction, et la propriété lui en est transférée progressivement sur la durée du contrat. Dans le cas des contrats qui comprennent à la fois l'installation et l'entretien, le contrat d'entretien commence une fois que l'installation est terminée et que les panneaux solaires sont en service.

Au cours de la période d'octobre à décembre 2017, SPS a lancé un projet de grande envergure, le Projet A, et entamé et achevé plusieurs petits contrats.

Projet A

Les activités de conception, d'ingénierie, d'installation et de fourniture se rapportant aux panneaux solaires sont fortement intégrées, ce qui permet de réduire l'ensemble des coûts et d'offrir au client une importante valeur ajoutée. Seul le contrat d'entretien de trois ans n'est pas intégré.

Le contrat, d'une valeur totale de 80 millions \$, a été signé et approuvé par le client le 6 octobre 2017. Au 31 décembre 2017, le contrat était achevé à 25 %, sur la base du coût des intrants, et un montant de 11,5 millions \$ avait été facturé. Le reste des travaux prévus au contrat devraient être réalisés en 2018.

Voici d'autres informations sur le Projet A :

	Contrepartie affectée selon les stipulations du contrat	Coûts estimatifs du contrat	Prix de vente spécifique*
Ingénierie et conception	8 000 000 \$	5 400 000 \$	10 000 000 \$
Panneaux solaires	14 000 000	9 100 000	15 000 000
Installation	49 000 000	38 700 000	45 000 000
Contrat d'entretien de trois ans, débutant une fois l'installation terminée	9 000 000	6 000 000	12 000 000
Total	80 000 000 \$	59 200 000 \$	82 000 000 \$

* Il s'agit du prix auquel SPS pourrait vendre les panneaux solaires et les divers services séparément.

Les coûts liés au Projet A s'établissent comme suit :

Total des coûts estimatifs du contrat	59 200 000 \$
Total des coûts passés en charges jusqu'ici	14 800 000 \$
Pourcentage d'avancement, selon le coût des intrants	25 %

ANNEXE IV – COMMUNE (suite)
CONTRATS DE VENTE DE PROJETS DE BRIGHT

Le rapprochement entre les ventes de projets et le coût des ventes de Bright pour 2017 et le projet d'états financiers se présente comme suit :

	Ventes de projets	Coût des ventes – Ventes de projets
Projet A (achevé à 25 %) : Ventes ($80\ 000\ 000\ \$ \times 25\ \% = 20\ 000\ 000\ \$$) Coûts ($59\ 200\ 000\ \$ \times 25\ \% = 14\ 800\ 000\ \$$)	20 000 000 \$	14 800 000 \$
Petits contrats achevés d'octobre à décembre 2017	8 290 000	4 780 000
Total	28 290 000 \$	19 580 000 \$

**ANNEXE V – COMMUNE
CONTRAT DE GARANTIE**

À compter du 1^{er} novembre 2017, SPS est tenue par la loi d'offrir une garantie de cinq ans sur tous les panneaux solaires vendus. Cette garantie, qui n'est pas vendue séparément, stipule que SPS doit remplacer les panneaux solaires qui ne sont pas conformes aux spécifications du produit. SPS ne répare pas les panneaux défectueux, car ce ne serait pas rentable de le faire.

Au cours des 10 dernières années, SPS a tenu un registre des ventes (numéro de facture, date, numéro de produit et quantité vendue) et des produits défectueux. La plupart des défaillances surviennent au cours des trois années suivant la vente.

Les coûts de garantie estimatifs attribuables aux panneaux solaires vendus en novembre et décembre 2017 s'élèvent à 1 312 000 \$. Les charges au titre des garanties visant ces panneaux ont totalisé 225 000 \$. L'estimation des coûts de garantie est basée sur le nombre de panneaux solaires visés par la garantie, le taux de défectuosité historique, les coûts de remplacement estimatifs, et les tests des fonctionnalités des panneaux réalisés en interne.

ANNEXE VI – COMMUNE
ACHAT DE L'ACTIF NET DE BRIGHT SUN POWER LTÉE

Le 4 octobre 2017, en vue de s'implanter sur le marché de l'installation de panneaux solaires sans assumer les coûts de l'établissement d'une nouvelle division, SPS a acheté l'actif net de Bright pour 30 millions \$. Les produits tirés des ventes de projets de Bright et les charges découlant des activités de Bright depuis l'acquisition sont inclus dans le résultat net de SPS.

La valeur comptable et la juste valeur des actifs et des passifs de Bright au 4 octobre 2017, établies par une évaluateuse indépendante, sont présentées ci-dessous :

	Valeur comptable (selon les IFRS)	Juste valeur de marché
Créances clients	3 590 000 \$	3 590 000 \$
Stocks – Fournitures	4 900 000	4 900 000
Matériel et outillage	18 680 000	20 040 000
Dettes fournisseurs et charges à payer	(4 230 000)	(4 230 000)
Total	22 940 000 \$	24 300 000 \$

Outre les éléments ci-dessus, l'acquisition comprenait un logiciel propriétaire de Bright servant à faire le suivi du coût de revient par commande des projets d'installation et d'autres données. La juste valeur de marché de ce logiciel est estimée à 2,8 millions \$. Des logiciels de suivi du coût de revient semblables sont offerts sur le marché. SPS pourrait commercialiser son logiciel, mais elle l'a conservé pour l'utiliser à titre exclusif.

Le 4 octobre 2017, on ne comptait aucun travaux en cours, toutes les installations ayant été achevées avant cette date.

Dans le cadre de cette acquisition, SPS a gardé tous les employés de Bright, ses systèmes de gestion et de comptabilité connexes, ainsi que toutes les propositions de contrat avec des clients potentiels. Selon l'entente, les propriétaires de Bright ont accepté de ne pas entrer en concurrence sur le marché de l'installation de panneaux solaires pendant deux ans.

En novembre, toutes les créances clients acquises avaient été recouvrées, tous les stocks achetés avaient été utilisés et toutes les dettes fournisseurs avaient été réglées. Ces opérations ont été comptabilisées dans le compte de participation jusqu'à ce que les ajustements appropriés puissent être effectués. Le solde du compte de participation se présente comme suit :

Somme payée à la conclusion de l'achat	30 000 000 \$
Créances clients recouvrées	(3 590 000)
Stocks utilisés et comptabilisés dans le coût des ventes – ventes de projets	(4 900 000)
Dettes fournisseurs réglées	4 230 000
Solde au 31 décembre 2017	25 740 000 \$

**ANNEXE VII – COMMUNE
ACHAT DE MATÉRIEL ROBOTIQUE**

En avril 2017, SPS a acheté du nouveau matériel robotique. Voici des informations concernant cet achat de matériel :

Pièce	Coût	Durée d'utilité en années	Valeur résiduelle
Bras robotisé et système informatique de commande	8 500 000 \$	5	0 \$
Compresseur	9 500 000	6	0
Reste du matériel	9 450 000	10	1 750 000
Pièces de rechange	2 000 000	Note a	0
Total	29 450 000 \$		1 750 000 \$

Note a : Les pièces de rechange serviront à remplacer les pièces usées. Une fois mise en service, chaque pièce aura une durée d'utilisation de 10 mois. À la fin de décembre, aucune pièce de rechange n'avait encore été utilisée.

SPS amortit le matériel selon le mode linéaire, sur une base mensuelle, à partir du mois d'acquisition.

***RÔLE EN CERTIFICATION
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES***

ANNEXE VIII **CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Planification préliminaire de l'audit – Extraits

Date : le 13 octobre 2017

Évaluation des risques

L'évaluation des risques a fait ressortir que le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers est faible :

- SPS a un conseil d'administration qui se réunit six fois par année et un comité d'audit qui se réunit trimestriellement.
- Il n'y a eu aucun changement majeur en ce qui a trait aux méthodes comptables et à l'environnement opérationnel. De même, outre le départ d'Eliza en congé de maternité, il n'y a eu aucun changement au sein du personnel comptable en 2017.
- La seule erreur qui a été détectée au cours des audits précédents remonte à 2009; il s'agissait d'un calcul erroné de l'amortissement. Depuis, SPS a amélioré ses contrôles internes dans ce domaine.
- SPS a maintenant une deuxième source de revenus, soit les ventes de projets de Bright. On estime toutefois que les produits issus de ces activités seront négligeables.

Approche

On prévoit s'appuyer sur les contrôles internes et les tests des contrôles à l'égard des éléments importants des états financiers.

Seuil de signification

Sur la base des états financiers internes disponibles en octobre, le seuil de signification aux fins de la planification a été établi à 2,5 millions \$, soit 5 % du résultat provisoire avant impôts.

ANNEXE VIII (suite)
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Stocks

SPS a un système d'inventaire permanent et utilise la méthode du premier entré, premier sorti. Par le passé, tout comme en octobre 2017, l'évaluation effectuée aux fins de l'audit a révélé que les contrôles relatifs aux stocks étaient solides. Au 31 décembre 2017, les stocks de SPS se présentaient de la manière suivante :

Type	Emplacement	Valeur	Dénombrement effectué par SPS?	Auditeur présent lors du dénombrement?
Matières premières et production en cours	Usines de l'Ontario et de l'Alberta	13 729 000 \$	Oui	Oui
Production en cours	Usine d'un fournisseur vers lequel une partie du processus de fabrication a été externalisée – Note a	7 680 000	Non	Non
Produits finis	Entrepôt de distribution de l'Ontario	14 900 000	Oui	Oui
Produits finis	Entrepôt de distribution du Québec	7 445 000	Oui	Non
Total		43 754 000 \$		

Note a : Durant l'exercice, SPS a externalisé une partie de sa production pour la confier à un fournisseur. Selon le contrat, les stocks demeurent la propriété de SPS pendant le processus de fabrication.

SPS a effectué un dénombrement des stocks obtenus dans le cadre de l'acquisition de Bright le 4 octobre 2017, mais CPA s.r.l. n'a pas assisté à ce dénombrement.

ANNEXE VIII (suite)
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Travaux de l'experte choisie par l'auditeur

CPA s.r.l. a déjà fait appel aux services de cette évaluatrice par le passé. Voici quelques extraits du rapport de l'évaluatrice :

Étendue des travaux

- Matériel et outillage – J'ai effectué une inspection physique du matériel et de l'outillage. J'ai répertorié du matériel et de l'outillage comparables ainsi que leur prix de vente actuel. La valeur a été ajustée en fonction de l'âge et du rendement des actifs, conformément aux exigences.
- Logiciel – J'ai discuté avec la direction de Bright de l'utilisation du logiciel et j'ai passé en revue les fonctionnalités du logiciel. Bien qu'il existe des logiciels d'établissement du coût de revient par commande semblables sur le marché, certaines fonctions du logiciel de Bright diffèrent. J'ai donc obtenu le coût de la création de ce logiciel. J'ai vérifié les coûts des intrants auprès de développeurs qui connaissent ce type de logiciels.
- Tous les documents justificatifs et les calculs sont inclus dans le rapport.

Qualifications de l'évaluatrice

- Pénélope Lomas compte plus de 15 années d'expérience à titre d'évaluatrice. Elle possède les titres d'évaluatrice d'entreprises qualifiée et d'évaluatrice d'actifs qualifiée; ces deux titres sont décernés par des organismes reconnus, et leurs titulaires doivent réussir des examens nationaux et suivre des formations de perfectionnement professionnel. Mme Lomas a beaucoup d'expérience dans le secteur des sources d'énergie de remplacement.

Avis

- L'évaluatrice ne retire aucun avantage, direct ou indirect, du résultat des calculs de l'évaluation.

ANNEXE VIII (suite)
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Liste des anomalies détectées avant la revue du dossier par CPA

André a passé en revue la liste suivante d'anomalies et l'a approuvée :

1. Un montant de 2 565 000 \$ aurait dû être comptabilisé au titre de congés de maladie en 2017.
2. La somme de 520 000 \$ comptabilisée au titre de l'amortissement du matériel aurait dû être de 1 475 000 \$.
3. Un prix trop élevé avait été inscrit sur une facture de décembre 2017 pour des panneaux solaires vendus. La note de crédit de 375 000 \$ n'a été inscrite que le 6 janvier 2018.
4. La provision pour créances douteuses était surévaluée de 1 125 000 \$.

Le modèle qu'utilise CPA s.r.l. pour répertorier les anomalies détectées est le suivant :

Nº de réf.	Explication	Ajustements nécessaires – Dt (Ct)		
		Actifs	Passifs	Résultat avant impôts

ANNEXE VIII (suite)
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Logiciel de suivi du coût de revient par commande de Bright

En acquérant Bright, SPS a obtenu Cogna, le logiciel propriétaire de suivi de coût de revient par commande de Bright, qui permet de faire le suivi des coûts prévus, des coûts réels et des sommes facturées à ce jour. Les chargés de projets qui utilisent Cogna s'en plaignent beaucoup. Ils trouvent que l'interface n'est pas conviviale et découvrent constamment de nouvelles fonctionnalités dont ils ignoraient l'existence. Josh, le directeur des TI, ne comprend pas pourquoi ces questions posent problème, car il a envoyé le guide d'utilisation de Cogna à tous les futurs utilisateurs plusieurs semaines avant l'installation du logiciel.

Josh et son équipe sont débordés depuis l'acquisition de Bright, car ils travaillent à la correction de bogues du logiciel et à l'intégration de Cogna au système comptable existant. Puisque Cogna ne permet la création que d'un seul compte de superutilisateur, tous les membres de l'équipe des TI utilisent le même nom d'utilisateur lorsqu'ils modifient le code du logiciel. Josh est actuellement trop occupé pour revoir le travail de chaque programmeur; comme il n'a décelé aucune erreur jusqu'à maintenant, il n'estime plus qu'une telle revue est nécessaire.

Depuis l'acquisition de Cogna par SPS, les importants changements suivants ont été apportés au logiciel :

- Lorsqu'un utilisateur entreprend un nouveau projet, il doit entrer un numéro de projet (créé par le chargé de projets) et le nom du client. Si le client a déjà fait affaire avec Bright pour un projet, les données de la commande précédente apparaissent automatiquement dans les champs, y compris l'adresse et le numéro de téléphone du client ainsi que la description et les coûts prévus du projet précédent.
- À partir des factures et des feuilles de temps, les chargés de projets saisissent les coûts réels dans Cogna pour qu'ils puissent être comparés aux coûts prévus. Les coûts réels saisis dans Cogna sont automatiquement transférés au système comptable, et l'écriture de journal appropriée est générée et enregistrée. Il n'y a personne qui voit ces écritures au service de la comptabilité.
- Grâce à une nouvelle fonctionnalité, une copie de sauvegarde est automatiquement créée toutes les nuits et écrase celle créée la veille.

**RÔLE EN FINANCE
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

ANNEXE VIII **FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Investissement dans un parc solaire pour Comcap

SPS a déterminé qu'un parc solaire ayant les caractéristiques suivantes répondra aux besoins en électricité de Comcap :

- Le coût initial sera de 60 millions \$. Aux fins de la DPA, le matériel appartient à la catégorie 43.1, dont le taux prescrit est de 30 %.
- L'entretien, le nettoyage, les remplacements, les assurances et l'impôt foncier s'élèveront à 1,4 million \$ par année.
- Puisque la quantité d'électricité générée dépendra du nombre d'heures d'ensoleillement par jour, les produits annuels pourraient s'inscrire dans une fourchette allant de 6,4 à 8,6 millions \$.
- Le solde estimatif des créances clients s'établira en moyenne à environ 526 000 \$ pour la durée du projet.
- Le parc solaire aura une durée d'utilité de 40 ans. Lorsque le contrat conclu avec Comcap sera arrivé à terme, on s'attend à ce que toute la production d'électricité du parc solaire soit vendue à un tiers.
- À la fin de cette période de 40 ans, le matériel devrait avoir une valeur de récupération de 5 millions \$, et les coûts de démantèlement devraient s'établir à 12 millions \$ après impôts.
- La direction a déterminé que le taux de rendement exigé pour ce projet devrait être de 8 %.
- Comcap et SPS signeront un contrat d'achat qui précisera le prix au kilowatt de l'électricité produite. Ce prix pourrait varier grandement selon les prix du marché.

Voici quelques précisions sur le contrat d'achat :

- Comcap paiera SPS chaque mois, selon le nombre de kilowatts produit.
- La durée du contrat initial sera de 10 ans, après quoi il sera renégocié.
- Chaque mois où la quantité d'électricité produite sera inférieure à un seuil minimal, SPS devra payer une pénalité, établie selon une formule prescrite.
- L'une ou l'autre des parties peut mettre fin au contrat moyennant un préavis de 90 jours.

ANNEXE VIII (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Proposition de financement de projet

Voici des renseignements sur la proposition de financement de projet pour le parc solaire :

- Une entité juridique distincte sera établie pour la construction du parc solaire, dont elle sera propriétaire.
- SPS et un partenaire financier, Public Utility Co. (PUC), fourniront chacun un apport de capitaux propres de 50 millions \$. PUC, qui a de l'expérience dans la production et la vente d'électricité, achètera toute l'électricité générée qui n'aura pas été vendue aux autres clients.
- Un syndicat de prêteurs, dirigé par Renewable Energy Lenders Group, consentira un prêt de 300 millions \$. Ce prêt portera intérêt à un taux de 4 %, pourvu qu'un accord contractuel soit en place et que le parc solaire soit donné en garantie. Le produit de ce prêt sera touché progressivement, à mesure que les dépenses du projet sont engagées. Le remboursement du capital débutera lorsque le parc solaire sera mis en service.
- Le secteur des parcs solaires affiche un bêta de 3. Le taux sans risque est actuellement de 2 % et la prime de risque de marché, de 5 %.
- Le taux d'imposition applicable est de 27 %.

ANNEXE VIII (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Offre de GFC visant l'achat de OWF

Les données pertinentes pour l'évaluation des actifs du parc éolien sont présentées ci-après.

- Lorsque le parc sera mis en service, en janvier 2019, on estime que ses produits et ses charges d'exploitation annuels seront les suivants :

	Produits	Charges d'exploitation
2019	15 000 000 \$	4 500 000 \$
2020	19 000 000	4 100 000
2021, 2022, 2023, 2024, 2025	26 000 000	5 200 000
2026	24 000 000	5 100 000
2027	22 000 000	4 900 000
2028	18 000 000	4 700 000

- Le taux de rendement exigé est de 9 %, et le taux d'imposition est de 27 %.
- À la fin de la durée d'utilisation du parc, le terrain aura une valeur de récupération de 4,5 millions \$, et les coûts de démantèlement des éoliennes s'établiront à 3 millions \$.
- L'amortissement comptable annuel et la déduction pour amortissement devraient tous les deux s'élever à 8,5 millions \$.
- L'achèvement de la construction du parc éolien, en 2018, exigera un montant additionnel de 75 millions \$.
- La méthode de l'actualisation du flux monétaire est utilisée pour l'évaluation de cet actif corporel.

Jusqu'à maintenant, SPS a engagé des coûts additionnels de 4,1 millions \$ pour la construction du parc éolien.

ANNEXE VIII (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Incidence des nouvelles modalités de paiement et de l'escompte proposé

Nouvelles modalités de paiement

Si l'on prend pour hypothèse que le niveau des ventes sera le même en 2017 et en 2018, les coûts de la prolongation du délai de paiement pour le faire passer à 60 jours sont les suivants :

- Les créances douteuses devraient augmenter, pour passer de 2,7 % à 5,2 % des ventes.
- La société devrait avoir recours à sa ligne de crédit pour financer ce découvert de trésorerie. Le taux d'intérêt de ce financement à court terme serait de 4 %.

Au 31 décembre 2017, les dettes fournisseurs liées aux panneaux solaires s'élevaient à 26 739 000 \$.

Dans le secteur, le délai moyen de rotation des stocks est de 75 jours, et le délai moyen de règlement des dettes fournisseurs est de 60 jours.

Le cycle d'exploitation de SPS est calculé comme suit : délai moyen de recouvrement plus délai moyen de rotation des stocks moins délai moyen de règlement des dettes fournisseurs.

Escompte proposé

On suppose que le plus gros client de SPS se prévaudra du délai de règlement de 60 jours au complet. La proposition consiste à offrir à ce client un escompte de 3 % lorsqu'une créance est réglée dans un délai de 25 jours. Les ventes à ce client se chiffrent en moyenne à 7 millions \$ par année.

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

ANNEXE VIII **GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Informations supplémentaires sur le secteur d'activité

La demande de panneaux solaires est stimulée par la volonté des consommateurs de réduire le coût de leur facture d'électricité et de recourir à des sources d'énergie renouvelable. Par le passé, les gouvernements ont offert des incitatifs financiers aux consommateurs pour les encourager à investir dans des sources d'énergie renouvelable. Au début, ces incitatifs ont fait augmenter la demande de panneaux solaires et la capacité de production. Nombre de ces incitatifs ont maintenant été réduits ou éliminés, ce qui a entraîné une forte baisse de la demande. En conséquence, le prix de vente a considérablement diminué, et les fabricants se sont trouvés avec une capacité de production excédentaire.

Pour compenser, les administrations publiques de nombreuses régions exigent que les sociétés de services publics utilisent une proportion déterminée d'électricité renouvelable. Par ailleurs, de nombreuses entreprises se tournent vers les énergies renouvelables conformément à leurs politiques en matière de durabilité et de respect de l'environnement.

Les vastes terrains nécessaires pour la construction de grandes installations, le manque de fiabilité de l'énergie solaire pour une alimentation continue en électricité et le coût élevé de cette énergie par rapport aux sources traditionnelles sont tous des facteurs qui nuisent actuellement à l'adoption à grande échelle de la production d'énergie par panneaux solaires. En conséquence, le prix de vente des panneaux solaires a décliné de 25 % au cours des trois dernières années.

Heureusement, en raison de la chute de 95 % du prix du polysilicium observée depuis 2007 et de l'accroissement de l'efficience de leurs activités, les fabricants ont vu leurs coûts de production totaux diminuer. En moyenne, ces coûts ont baissé de 10 % depuis 2016 dans le secteur. En 2017, les panneaux de SPS ont atteint un taux d'efficacité de production d'électricité de 23 %. Ce taux se situe entre 15 et 25 % dans ce secteur.

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

Proposition de contrat avec Comcap au sujet d'un parc solaire

Les besoins annuels en énergie de Comcap s'élèvent à 46 millions de kilowattheures (kWh) et l'entreprise paierait 0,10 \$ le kWh, peu importe le prix du marché. SPS pourrait vendre au réseau public, au prix du marché, tout excédent d'électricité produite. Si elle ne pouvait produire suffisamment d'électricité pour satisfaire les besoins de Comcap, SPS devrait toutefois acheter l'électricité manquante auprès du réseau public.

Les deux composantes du prix de l'électricité sont le coût de production et le coût de distribution. Comme le parc solaire se situe sur un terrain appartenant à Comcap, il n'y a aucun coût de distribution. Cependant, lorsque l'électricité est achetée auprès du réseau public ou est vendue à celui-ci, le coût de distribution est de 0,06 \$ le kWh. Le prix de l'électricité sur le marché s'établit habituellement dans une fourchette allant de 0,08 \$ à 0,18 \$ le kWh (sans compter les coûts de distribution).

On s'attend à ce que le prix du marché de l'électricité se rapproche de la limite supérieure de la fourchette, et à ce qu'il puisse même la dépasser, au cours des prochaines années. Après avoir laissé les prix grimper pendant trois ans, le gouvernement actuel a promis de maintenir dorénavant le coût de distribution de l'électricité à un niveau stable.

À l'heure actuelle, le parc solaire de Comcap produit 26 millions de kWh par année, et SPS estime que les charges d'exploitation annuelles du parc s'établiraient à 1 million \$.

Comcap a construit son parc solaire il y a deux ans, au moment où elle a été créée. Le parc repose toujours sur la même technologie, qui est maintenant dépassée. SPS pourrait le mettre à niveau et accroître considérablement son efficacité de manière à produire 25 millions de kWh de plus par année. Cette mise à niveau engendrerait des coûts non récurrents de 4,5 millions \$, qui seraient entièrement engagés au cours de l'An 1. Comcap a proposé de conclure un contrat d'un an qui serait renouvelable tous les ans.

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

Indicateurs de performance de la division de fabrication

Les indicateurs de performance des directeurs d'usine sont décrits dans la liste ci-dessous, dans aucun ordre particulier.

- Le résultat d'exploitation net de la division par usine, qui comprend les frais d'administration indirects affectés à la division de fabrication selon la superficie utilisée.
- Le coût total des ventes, en pourcentage des ventes.
- Le volume total de production annuel par rapport à 100 % de la capacité de production. (Les arrêts de production normaux pour l'entretien ramènent la capacité de production annuelle à 90 %.)
- La rémunération des heures supplémentaires versée aux employés en proportion du total des salaires.
- Le nombre d'incidents liés à la sécurité.
- Le rendement du capital investi, calculé en divisant le résultat d'exploitation net de la division par usine par le total de la valeur nette comptable des actifs de l'usine.

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

Prix de cession interne entre la division de la fabrication et la division des ventes

Les deux usines vendent parfois leur production directement aux clients par l'intermédiaire du comptoir de service de leur usine, sans passer par la division des ventes.

En 2015 et 2016, lorsque les divisions de fabrication fonctionnaient au maximum de leur capacité ou presque, le prix de cession interne correspondait aux coûts variables majorés d'une marge bénéficiaire. En 2017, la production de la division ayant été inférieure à la capacité, le prix de cession interne correspondait simplement aux coûts variables par unité. Les directeurs des usines ont indiqué que cette nouvelle méthode d'établissement du prix de cession interne avait considérablement fait baisser le résultat d'exploitation de la division de fabrication et, par conséquent, leur prime.

Les données ci-dessous sont identiques pour les deux usines.

	2017	2016	2015
Utilisation de la capacité de production	78 %	86 %	90 % (capacité maximale)
Coûts variables plus profit par unité	510 \$	540 \$	580 \$
Coût complet par unité	410 \$	420 \$	430 \$
Coûts variables par unité	303 \$	340 \$	367 \$

Les primes des directeurs d'usines sont fondées sur le résultat d'exploitation de leur usine respective, qui correspond aux ventes au prix de cession interne moins le coût des ventes et les autres coûts connexes.

La prime du directeur de la division des ventes est fondée sur le profit de la division des ventes, qui correspond au prix de vente aux clients moins le prix de cession interne exigé par les divisions de fabrication et tous les coûts de ventes connexes.

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

Division des ventes

La division des ventes se compose de 20 vendeurs et d'un directeur des ventes. Peu importe le scénario choisi, SPS gardera son directeur des ventes.

Voici les renseignements pertinents sur la division des ventes :

- La rotation du personnel est en moyenne d'un vendeur par année; cependant, SPS a perdu quatre vendeurs au cours des deux dernières années, principalement en raison d'une baisse des ventes. Dans le reste de la société, la rotation du personnel est faible, et les employés demeurent en poste pendant huit ans, en moyenne.
- Les vendeurs reçoivent un salaire annuel de 70 000 \$, des avantages sociaux d'une valeur de 14 000 \$ et une commission correspondant à 0,5 % de leurs ventes (sauf pour les ventes réalisées au comptoir de service des usines, qui représentent 10 % du total des ventes).
- Des cibles sont établies pour chaque vendeur quant au nombre d'appels quotidiens et aux ventes mensuelles générées, mais ces cibles n'ont pas été atteintes ces dernières années. Les vendeurs qui n'atteignent pas leurs cibles ne subissent aucune conséquence.
- Tous les ans, les vendeurs reçoivent une formation sur les spécifications techniques des produits et sur les méthodes de vente.
- Afin que ses vendeurs puissent répondre adéquatement aux questions des clients potentiels, SPS n'embauche que des personnes ayant une expérience en génie. Les propositions commerciales de SPS donnent lieu à une vente dans 75 % des cas – comparativement à une moyenne de 55 % pour l'ensemble du secteur – ce qui est en grande partie attribuable aux 350 000 \$ que SPS investit en formation chaque année.
- En 2017, les frais de déplacement, d'hébergement et de repas de l'équipe des ventes ont totalisé 1,5 million \$.
- Si tous les vendeurs sont licenciés, SPS devra verser au titre des indemnités de départ un montant forfaitaire totalisant 750 000 \$.

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

Travailleurs indépendants en cas d'impartition

- Les travailleurs indépendants seront rémunérés à la commission seulement, à un taux correspondant à 1,75 % des ventes. Ils factureront à SPS les commissions gagnées durant le mois; 50 % leur seront versés dans les 30 jours suivant la date de facturation et 50 % seulement lorsque le paiement du client aura été perçu.
- Les travailleurs indépendants se verront attribuer un territoire exclusif. Ils seront autorisés à vendre les produits d'autres entreprises, sauf si ceux-ci font directement concurrence aux produits de SPS.
- Les travailleurs indépendants assumeront tous les coûts engagés dans leurs activités, comme les frais associés à leur automobile, à leurs déplacements et à leurs repas.
- Une fois la vente conclue, SPS sera responsable des réclamations concernant les produits défectueux et du règlement des plaintes.
- Les contrats indiqueront le nombre de visites de vente devant être effectuées chaque mois.
- Les travailleurs indépendants devront suivre une formation annuelle offerte et payée par SPS.
- Les contrats seront d'une durée de deux ans et seront renouvelables.
- L'une ou l'autre des parties pourra mettre fin au contrat sans motif moyennant un préavis de 30 jours.

RÔLE EN FISCALITÉ
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE VIII
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements fiscaux

Le taux d'imposition combiné fédéral-provincial de SPS est de 27 %. Outre l'impôt fédéral, Roger doit payer l'impôt sur le revenu des particuliers provincial au taux de 15 %. Prenez pour hypothèse que son crédit d'impôt provincial pour dividendes correspond à 50 % du crédit d'impôt fédéral pour dividendes.

Au 1^{er} janvier 2017, les soldes de la fraction non amortie du coût en capital (FNACC) se présentaient comme suit (en milliers de dollars) :

Catégorie	Description	DPA	Solde de la FNACC
Catégorie 1	Immeubles	4 %	92 780 \$
Catégorie 8	Mobilier, matériel et outillage	20 %	8 150
Catégorie 12	Logiciel	100 %	1 020
Catégorie 50	Matériel informatique	55 %	13 688
Catégorie 53	Matériel de fabrication	50 %	51 060
Total			166 698 \$

Tous les frais de recherche et développement de SPS sont admissibles au crédit d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental (RS & DE). Ce crédit s'élevait à 1 223 000 \$ pour 2016 et a été entièrement déduit de l'impôt à payer pour cette année d'imposition. La société n'utilise pas la méthode de remplacement.

En 2017, l'obligation de démantèlement n'a pas augmenté, et les seuls changements apportés à ce compte ont été effectués pour comptabiliser la charge de désactualisation annuelle et le règlement d'une partie de l'obligation.

Les frais de vente (en milliers de dollars) figurant aux états financiers se répartissent comme suit :

Salaires, avantages sociaux et commissions	8 730 \$
Indemnités de kilométrage (taux au kilomètre autorisé par l'ARC)	1 210
Déplacements	4 460
Repas	1 380
Dons de bienfaisance	820
Formation	590
Droits d'adhésion à un club de golf	250
Frais d'évaluation connexes à l'acquisition de Bright le 4 octobre 2017, répartis de la manière suivante :	
• Matériel et outillage – 110 \$	125
• Logiciel – 15 \$	
Autres charges d'exploitation	7 595
Total	25 160 \$

ANNEXE VIII (suite)
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

OWF – Informations à la date d'acquisition

SPS a acquis toutes les actions de OWF le 30 août 2017. L'exercice de OWF se termine le 31 décembre. À la date d'acquisition, OWF comptait des pertes autres qu'en capital reportées de 250 000 \$ et des pertes en capital nettes reportées de 130 000 \$. L'entreprise n'avait pas encore été rentable, et elle avait une dette de 12 339 000 \$ envers le propriétaire précédent, Renewable Energy Enterprises (REE).

Au 30 août 2017, les informations suivantes étaient disponibles relativement aux coûts et aux justes valeurs :

	Coût	Juste valeur
Terrain	1 500 000 \$	2 300 000 \$
Éoliennes en cours de construction	10 840 000	10 290 000
Dette envers REE	(12 339 000)	(12 339 000)
	1 000 \$	251 000 \$

Au 1^{er} janvier 2017, la FNACC des éoliennes en cours de construction était de 6 890 000 \$. Des immobilisations de 3 950 000 \$ se sont ajoutées aux éoliennes en cours de construction en 2017, avant l'acquisition. Comme l'actif est toujours en construction, aucune déduction pour amortissement n'a été demandée. OWF n'a eu aucun produit ni aucune charge durant l'année civile 2017.

SPS a acquis les actions à leur juste valeur de 251 000 \$. SPS a aussi versé 12 339 000 \$ à REE pour acquérir la créance que détenait REE sur OWF.

OWF – Informations postérieures à la date d'acquisition

De septembre 2017 à février 2018, des immobilisations de 4,1 millions \$ se sont ajoutées aux éoliennes en cours de construction et elles ont été financées par SPS. La dette d'OWF envers SPS est ainsi passée de 12 339 000 \$ à 16 439 000 \$. OWF n'a pas acquis d'autres immobilisations corporelles. Elle n'a pas encore produit sa déclaration de revenus de 2017.

SPS a deux possibilités pour la vente de OWF, qui aurait lieu avant la fin du mois :

- Si OWF vend ses actifs, le produit sera de 20 millions \$, soit 2,4 millions \$ pour le terrain et 17,6 millions \$ pour les éoliennes en cours de construction. À la suite de la vente, OWF serait liquidée et absorbée par SPS.
- Si SPS vend les actions de OWF, le produit serait de 3 millions \$, et OWF devrait tout de même rembourser le solde de sa dette envers SPS.

ANNEXE VIII (suite)
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Externalisation de la division des ventes

Jeremy a déjà procédé à des externalisations dans d'autres entreprises appartenant à Élite. Il a préparé des données à partir des résultats de 2017 de SPS.

Division des ventes internes actuelle

Voici les renseignements pertinents sur les 20 vendeurs que SPS emploie actuellement :

- Les vendeurs reçoivent un salaire annuel de 70 000 \$, des avantages sociaux d'une valeur de 14 000 \$ et une commission correspondant à 0,5 % de leurs ventes. Ils ont au moins deux semaines de vacances par année et sont payés deux fois par mois. La commission est gagnée à la date de facturation.
- Chaque vendeur reçoit des indemnités de kilométrage, au taux au kilomètre autorisé par l'ARC, pour l'utilisation de son automobile personnelle à des fins d'affaires.
- À l'embauche, chaque vendeur reçoit un ordinateur portable et un téléphone, dont les coûts représentent 1 500 \$ par employé. Les frais d'utilisation annuels des téléphones sont payés par SPS.
- Si tous les vendeurs sont licenciés, SPS devra verser au titre des indemnités de départ un montant forfaitaire totalisant 750 000 \$.

Structure proposée pour les travailleurs indépendants

- Les travailleurs indépendants seront rémunérés à la commission seulement, à un taux correspondant à 1,75 % de leurs ventes.
- Les travailleurs indépendants assumeront tous les coûts engagés, comme les frais associés à leur automobile, à leurs déplacements et à leur téléphone, et ils travailleront à domicile la plupart du temps.
- Les travailleurs indépendants devront suivre une formation annuelle à leurs frais.
- Les contrats seront d'une durée de deux ans et seront renouvelables.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – OCCASIONS D’ÉVALUATION COMMUNES SOLAR PANEL SOLUTIONS INC. (SPS)

Dans tous les rôles, le candidat doit évaluer les questions comptables soulevées par Jeremy et recommander les ajustements nécessaires; calculer le résultat de base par action et le résultat dilué par action; et expliquer l'effet des options et de l'obligation convertible sur le calcul du résultat par action.

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

Le candidat analyse le traitement comptable approprié des ventes de projets.

Le candidat montre l'ÉTENDUE OU la PROFONDEUR de ses compétences en Information financière (modules communs).

CPA	Énoncé de compétence CPA	Modules communs
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

Les ventes de projets consistent en des services d'installation de panneaux solaires fabriqués sur mesure; ces services incluent des travaux d'ingénierie, de conception et d'installation ainsi que des contrats d'entretien s'étalant sur plusieurs années. La propriété de l'actif est transférée au client sur la durée du contrat, ce qui fait que le client en a le contrôle durant sa construction.

IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* contient des indications concernant la comptabilisation des produits des activités ordinaires. IFRS 15 énonce cinq étapes pour déterminer si les produits des activités ordinaires tirés de contrats peuvent être comptabilisés :

1. Identification du contrat conclu avec le client
2. Identification des obligations de prestation distinctes, s'il y en a
3. Détermination du prix de transaction global
4. Répartition du prix de transaction entre les obligations de prestation distinctes
5. Détermination du moment où les obligations de prestation sont remplies et les produits des activités ordinaires peuvent être comptabilisés

En ce qui concerne le contrat du Projet A, chacune de ces étapes est analysée ci-dessous.

1. Identification du contrat conclu avec le client

Un contrat a été signé et approuvé par le client le 6 octobre 2017.

2. Identification des obligations de prestation distinctes, s'il y en a

Les biens et services distincts sont comptabilisés à titre d'obligations de prestation distinctes. Selon le paragraphe 27 d'IFRS 15, un bien ou un service est considéré comme distinct lorsque les critères ci-dessous sont remplis.

Un bien ou un service promis à un client est distinct dès lors que les deux conditions ci-dessous sont remplies :

- (a) *le client peut tirer parti du bien ou du service pris isolément ou en le combinant avec d'autres ressources aisément disponibles (c'est-à-dire que le bien ou le service peut exister de façon distincte) ;*
- (b) *la promesse de l'entité de fournir le bien ou le service au client peut être identifiée séparément des autres promesses contenues dans le contrat (c'est-à-dire que la promesse de fournir le bien ou service est distincte à l'intérieur du contrat).*

29 Pour apprécier si les promesses de l'entité de fournir les biens ou les services au client peuvent être identifiées séparément conformément au paragraphe 27(b), il faut déterminer, dans le contexte du contrat, si ce que l'entité promet consiste à fournir chacun de ces biens ou de ces services individuellement ou plutôt à fournir un ou des ensembles d'éléments dont les biens ou les services promis sont des intrants. Parmi les éléments indiquant qu'il n'est pas possible d'identifier séparément deux ou plusieurs promesses de fournir des biens ou des services à un client, il y a les suivants :

- (a) *l'entité réalise un important travail d'intégration des biens ou des services aux autres biens ou services promis dans le contrat pour en faire le groupe de biens ou de services constituant l'extrant ou les extrants faisant l'objet du contrat passé par le client. En d'autres mots, l'entité utilise les biens ou les services comme intrants pour produire ou livrer l'extrant ou les extrants prévus dans le contrat, lesquels peuvent être constitués de plus d'une phase, de plus d'un élément ou de plus d'une unité ;*
- (b) *un ou plusieurs des biens ou services se trouvent à modifier ou personnaliser considérablement les autres biens ou services promis dans le contrat ou encore se trouvent considérablement modifiés ou personnalisés par un ou plusieurs de ceux-ci ;*
- (c) *les biens ou les services dépendent fortement les uns des autres ou sont étroitement liés. En d'autres mots, un ou plusieurs des autres biens ou services promis dans le contrat ont une incidence importante sur chacun des biens ou des services. Par exemple, dans certains cas, deux ou plusieurs biens ou services ont une incidence importante les uns sur les autres parce que l'entité ne serait pas en mesure de tenir sa promesse en fournissant chacun des biens ou des services séparément.*

Le critère énoncé au paragraphe 27(a) est rempli, puisque chaque élément peut être vendu de manière distincte, comme en témoignent les prix de vente spécifiques fournis.

En ce qui a trait au critère décrit au paragraphe 27(b), il faut aussi consulter le paragraphe 29 de la norme pour déterminer si le bien ou le service peut être identifié séparément. Pour ce qui est du critère du paragraphe 29(a), nous savons que toutes les obligations de prestation prévues au contrat, à l'exception du contrat d'entretien de trois ans, sont fortement intégrées. La conception et l'ingénierie servent à fournir le produit final, soit les panneaux solaires installés. Par conséquent, il est possible de faire valoir que l'ingénierie et la conception, les panneaux solaires, et l'installation sont des activités fortement intégrées. Toutefois, comme ces services peuvent aussi être vendus séparément, on peut aussi avancer qu'ils peuvent être distincts. Pour ce qui est du critère énoncé au paragraphe 29(b), il est probable que l'ingénierie et la conception ont une incidence sur l'installation des panneaux solaires. Ainsi, les services d'ingénierie et de conception modifient considérablement les services d'installation du contrat. Enfin, en ce qui a trait au paragraphe 29(c), rien n'indique que les diverses composantes dépendent fortement les unes des autres, vu qu'il est possible d'offrir ces services séparément.

Selon l'analyse qui précède, l'ingénierie et la conception, les panneaux solaires et l'installation sont fortement intégrés et doivent donc être considérés comme une seule obligation distincte. Le contrat d'entretien de trois ans forme une deuxième obligation de prestation distincte.

3. Détermination du prix de transaction global

Il est indiqué que le prix total du contrat est de 80 millions \$.

4. Répartition du prix de transaction entre les obligations de prestation distinctes

Une fois les biens et les services distincts identifiés, la prochaine étape consiste à répartir le prix du contrat. Voici ce qu'indique le paragraphe 76 d'IFRS 15 à ce sujet : « *Pour répartir le prix de transaction entre toutes les obligations de prestation en proportion des prix de vente spécifiques, l'entité doit déterminer le prix de vente spécifique, au moment de la passation du contrat, du bien ou du service distinct sous-jacent à chacune des obligations de prestation prévues au contrat et répartir le prix de transaction en proportion de ces prix de vente spécifiques.* »

Sur la base des prix de vente des biens et des services distincts qui sont fournis, on répartit le prix du contrat du Projet A de la manière suivante :

	Prix de vente distincts	% du total	Répartition du prix du contrat
Ingénierie et conception	10 000 000 \$	12,20 %	9 756 098 \$
Panneaux solaires	15 000 000	18,29 %	14 634 146
Installation	45 000 000	54,88 %	43 902 439
Total pour l'installation	70 000 000 \$	85,37 %	68 292 683 \$
Contrat d'entretien de trois ans	12 000 000	14,63 %	11 707 317
Total	82 000 000 \$	100 %	80 000 000 \$

5. Détermination du moment où les obligations de prestation sont remplies et les produits des activités ordinaires peuvent être comptabilisés

Selon IFRS 15 :

35 *L'entité transfère le contrôle d'un bien ou d'un service progressivement et, de ce fait, remplit une obligation de prestation et comptabilise des produits des activités ordinaires progressivement si au moins une des conditions suivantes est remplie :*

- (a) *le client reçoit et consomme simultanément les avantages procurés par la prestation de l'entité, au fur et à mesure que celle-ci a lieu (voir paragraphes B3 et B4) ;*
- (b) *la prestation de l'entité crée ou valorise un actif (par exemple des travaux en cours) dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de sa création ou de sa valorisation (voir paragraphe B5) ;*
- (c) *la prestation de l'entité ne crée pas un actif que l'entité pourrait utiliser autrement (voir paragraphe 36), et l'entité a un droit exécutoire à un paiement au titre de la prestation effectuée jusqu'à la date considérée (voir paragraphe 37).*

39 *Pour chaque obligation de prestation remplie progressivement selon les paragraphes 35 à 37, l'entité doit comptabiliser les produits des activités ordinaires progressivement, et elle évalue à cette fin la mesure dans laquelle l'obligation est remplie (le degré d'avancement). L'évaluation du degré d'avancement a pour objectif de refléter la progression du transfert par l'entité du contrôle des biens ou des services promis au client (c'est-à-dire la mesure dans laquelle l'obligation de prestation est remplie).*

B18 *Selon les méthodes fondées sur les intrants, les produits des activités ordinaires sont comptabilisés sur la base des efforts ou des intrants déjà investis par l'entité (par exemple, les ressources consommées, les heures de travail effectuées, les coûts engagés, le temps écoulé ou les heures-machines utilisées) par rapport au total des intrants que l'entité s'attend à utiliser pour remplir entièrement une obligation de prestation. Si les efforts ou les intrants de l'entité sont dépensés uniformément pendant la période de prestation, il peut être approprié que l'entité comptabilise les produits des activités ordinaires de manière linéaire.*

Pour le Projet A, il est indiqué que le client contrôle l'actif durant sa construction et que la propriété lui en est transférée progressivement sur la durée du contrat. Par conséquent, il est possible de comptabiliser les produits des activités ordinaires selon la méthode à l'avancement. C'est la méthode que SPS utilise actuellement et elle est appropriée pour les ventes de projets.

En ce qui a trait au contrat d'entretien, étant donné qu'il est probable que les efforts de SPS sont dépensés uniformément pendant la période de prestation, SPS peut comptabiliser les produits des activités ordinaires de manière linéaire, soit sur la période de 36 mois du contrat.

Montant à comptabiliser

Les coûts passés en charges jusqu'ici s'élèvent à 14 800 000 \$. Toutefois, maintenant qu'il a été déterminé que le contrat compte deux obligations de prestation distinctes, les coûts d'exécution totaux doivent également être répartis entre ces deux prestations pour calculer avec précision le pourcentage d'avancement des travaux d'ingénierie et de conception, de fabrication des panneaux solaires, et d'installation. On suppose que tous les coûts portés en charges jusqu'à maintenant concernent l'obligation de prestation liée à ces travaux.

Les coûts d'exécution totaux répartis entre les deux obligations de prestation sont présentés dans le tableau ci-dessous.

	Coûts totaux
Ingénierie et conception	5 400 000 \$
Panneaux solaires	9 100 000
Installation	38 700 000
Coûts totaux pour l'ingénierie et la conception, les panneaux solaires, et l'installation	53 200 000 \$
Contrat d'entretien de trois ans débutant une fois l'installation terminée	6 000 000
Coûts totaux	59 200 000 \$

Si les coûts passés en charges jusqu'à maintenant s'établissent à 14 800 000 \$, le pourcentage d'avancement de l'installation est de 27,82 % ($14\ 800\ 000\ \$ \div 53\ 200\ 000\ \$$). Selon ce pourcentage d'avancement, les produits des activités ordinaires relatifs au projet qui ont été gagnés à ce jour s'élèvent à 18 998 716 \$ ($27,82\ \% \times 68\ 292\ 683\ \$$). Les coûts de 14 800 000 \$ ont été correctement portés en charges. Il faut cependant s'assurer qu'ils ont été passés en charges dans le coût des ventes. Les travaux d'installation n'étant pas encore terminés, aucun produit des activités ordinaires n'a été gagné jusqu'à maintenant au titre des contrats d'entretien.

Par conséquent, à la fin de l'exercice 2017, le total des produits des activités ordinaires tirés des projets et le total du coût des ventes des projets s'établissent comme suit :

	Produits tirés des projets	Coût des ventes
Petits contrats achevés en 2017	8 290 000 \$	4 780 000 \$
Projet A (27,82 % du prix du contrat)	18 998 716	14 800 000
Solde total révisé	27 288 716 \$	19 580 000 \$

Le compte d'actif révisé lié au Projet A devrait se présenter comme suit :

Total des produits gagnés jusqu'à maintenant au titre du contrat	18 998 716 \$
Moins : sommes facturées à ce jour	(11 500 000)

Solde révisé	<u>7 498 716 \$</u>
--------------	---------------------

L'écriture de journal requise est la suivante :

	Dt	Ct
Ventes de projets (28 290 000 \$ – 27 288 716 \$)	1 001 284 \$	
Actif sur contrat (8 500 000 \$ – 7 498 716 \$)		1 001 284 \$

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable des ventes de projets.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable du traitement comptable des ventes de projets.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable des ventes de projets.

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

Le candidat analyse le traitement comptable approprié de la garantie visant les panneaux solaires.

Le candidat montre l'ÉTENDUE OU la PROFONDEUR de ses compétences en Information financière (modules communs).

CPA	Énoncés de compétence CPA	Modules communs
1.2.1	Élaborer ou évaluer des méthodes comptables et des procédures appropriées	A
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

Il y a deux questions à analyser au chapitre de la garantie :

- 1) La nature du contrat de garantie et la façon de comptabiliser ce contrat au moment de la vente.

- 2) Le montant approprié à comptabiliser à titre de provision pour garantie.

1. Nature du contrat de garantie

Le paragraphe B28 d'IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* reconnaît deux types de garanties : « *Certaines garanties fournissent au client l'assurance que le produit visé fonctionnera comme l'ont prévu les parties du fait qu'il est conforme aux spécifications convenues. D'autres lui procurent un service en plus de cette assurance.* »

De plus :

B31 *Lorsqu'elle détermine si une garantie procure au client un service en plus de l'assurance que le produit visé est conforme aux spécifications convenues, l'entité doit tenir compte de facteurs tels que les suivants :*

(a) *l'obligation légale de fournir la garantie – si des dispositions législatives obligent l'entité à fournir une garantie, leur existence indique que la garantie promise ne constitue pas une obligation de prestation, car les dispositions de ce type ont généralement pour but de protéger les clients contre le risque que les produits achetés soient défectueux ;*

(b) *la durée de la garantie – plus la protection est offerte sur une longue période, plus il est probable que la garantie promise constitue une obligation de prestation, car il est plus probable que celle-ci procure au client un service en plus de l'assurance que le produit visé est conforme aux spécifications convenues ;*

(c) *la nature des tâches que l'entité promet d'effectuer – s'il est nécessaire que l'entité effectue certaines tâches déterminées pour fournir l'assurance que le produit est conforme aux spécifications convenues (par exemple assurer le transport de retour des produits défectueux), ces tâches ne donnent vraisemblablement pas naissance à une obligation de prestation.*

SPS a seulement l'obligation de remplacer par des panneaux neufs les panneaux défectueux qui ne répondent pas aux spécifications du produit. Il n'y a aucun service additionnel à fournir. De plus, la garantie est exigée par la loi et n'est pas vendue séparément. Par conséquent, tout porte à croire qu'il s'agit d'une garantie portant sur une assurance devant être comptabilisée à titre de provision, conformément à ce qu'indique le paragraphe B30 :

Si le client n'a pas l'option d'acheter la garantie séparément, l'entité doit comptabiliser celle-ci conformément à IAS 37 Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels, à moins que la garantie promise ou une partie de celle-ci ne procure au client un service en plus de l'assurance que le produit visé est conforme aux spécifications convenues.

2. Montant de la provision au 31 décembre 2017

La prochaine étape consiste à vérifier si le montant de la provision a été correctement comptabilisé et évalué dans le projet d'états financiers de 2017. Selon IAS 37 :

14 *Une provision doit être comptabilisée lorsque :*

- (a) *une entité a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;*
- (b) *il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ; et*
- (c) *le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.*

Tous les critères ci-dessus ont été satisfaits, car la garantie résulte d'une vente passée – critère (a); l'expérience passée a démontré qu'il est probable que des clients feront des réclamations – critère (b); et, selon l'expérience passée, il est possible d'estimer les coûts de la garantie – critère (c). Par conséquent, la garantie doit être comptabilisée au moment où l'obligation est générée, soit au moment de la vente.

De plus :

36 *Le montant comptabilisé en provision doit être la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la fin de la période de présentation de l'information financière.*

45 *Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, le montant de la provision doit être la valeur actualisée des dépenses attendues que l'on pense nécessaires pour éteindre l'obligation.*

Le montant de la provision doit donc correspondre à la valeur actualisée des dépenses attendues si l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif. Toutefois, dans le cas de SPS, comme l'échéance est fort incertaine et que la plupart des panneaux font défaillance au cours des trois années suivant la vente, la valeur actualisée n'a pas été utilisée. Cette méthode est fort probablement acceptable puisqu'il y a peu d'éléments pour justifier l'actualisation.

La provision pour garantie doit être calculée comme suit :

Coûts de garantie estimatifs	1 312 000 \$
Moins : frais engagés au titre des garanties	(225 000)
Solde au 31 décembre 2017	1 087 000 \$

L'écriture de journal requise est la suivante :

	Dt	Ct
Charge pour garanties (Coût des ventes – panneaux solaires)	1 087 000 \$	
Provision pour garantie		1 087 000 \$

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable de la garantie visant les panneaux solaires.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable du traitement comptable de la garantie visant les panneaux solaires.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable de la garantie visant les panneaux solaires.

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

Le candidat analyse le traitement comptable approprié de l'acquisition de Bright Sun Power Itée.

Le candidat montre l'ÉTENDUE OU la PROFONDEUR de ses compétences en Information financière (modules communs).

CPA	Énoncés de compétence CPA	Modules communs
1.2.1	Élaborer ou évaluer des méthodes comptables et des procédures appropriées	A
1.2.3	Évaluer le traitement des opérations non courantes	B

Les questions comptables liées à l'acquisition de Bright Sun Power Itée (Bright) sont notamment les suivantes :

1. L'acquisition répond-elle à la définition d'un regroupement d'entreprises?
2. Si c'est le cas, de quelle manière la contrepartie payée doit-elle être comptabilisée dans les états financiers?

IFRS 3 *Regroupement d'entreprises* fournit les indications permettant de répondre à ces questions.

1. L'acquisition répond-elle à la définition d'un regroupement d'entreprises?

3 Une entité doit déterminer si une transaction ou un autre événement constitue un regroupement d'entreprises en appliquant la définition de la présente norme, qui prévoit que les actifs acquis et les passifs repris doivent constituer une entreprise. Si les actifs acquis ne constituent pas une entreprise, l'entité présentant l'information financière doit comptabiliser cette transaction ou cet autre événement comme une acquisition d'actifs. Les paragraphes B5 à B12 fournissent un guide d'application sur l'identification d'un regroupement d'entreprises et la définition d'une entreprise.

Le paragraphe 2(b) d'IFRS 3 indique également que, lorsqu'il acquiert des actifs plutôt qu'une entreprise :

[...] l'acquéreur doit identifier et comptabiliser les actifs individuels identifiables acquis (y compris les actifs qui répondent à la définition – et qui satisfont aux critères de comptabilisation – des immobilisations incorporelles dans IAS 38 Immobilisations incorporelles) et les passifs repris. Le coût du groupe doit être affecté aux actifs et passifs individuels identifiables d'après leurs justes valeurs relatives à la date d'acquisition. Une telle transaction ou un tel événement n'engendre pas de goodwill ;

Toutefois, si la transaction constitue un regroupement d'entreprises, les actifs et les passifs sont comptabilisés différemment.

L'Annexe A d'IFRS 3 définit un regroupement d'entreprises de la manière suivante : « Transaction ou autre événement qui permet à un acquéreur d'obtenir le contrôle d'une ou plusieurs entreprises ». Donc, pour qu'il y ait regroupement d'entreprises, un acquéreur doit avoir obtenu le contrôle et une entreprise doit avoir été achetée.

Un acquéreur a-t-il obtenu le contrôle?

Aux termes du paragraphe B5(a) d'IFRS 3, « Un acquéreur pourrait obtenir le contrôle d'une entreprise acquise de diverses manières, comme par exemple : (a) en transférant de la trésorerie, des équivalents de trésorerie ou d'autres actifs (y compris des actifs nets qui constituent une entreprise) ». SPS a transféré de la trésorerie à Bright pour acquérir l'actif net de cette dernière. En conséquence, SPS est l'acquéreur et a obtenu le contrôle des actifs achetés.

Une entreprise a-t-elle été achetée?

L'Annexe A d'IFRS 3 définit ainsi ce qui constitue une entreprise : « Ensemble intégré d'activités et d'actifs, susceptible d'être exploité et géré dans le but de fournir directement aux investisseurs ou autres détenteurs, sociétaires ou participants, un rendement sous forme de dividendes, de coûts inférieurs ou d'autres avantages économiques ». Le paragraphe B11 d'IFRS 3 apporte en outre la précision suivante : « Pour déterminer si un ensemble particulier d'actifs et d'activités est une entreprise, il convient d'étudier si l'ensemble intégré peut être mené et géré en tant qu'entreprise par un intervenant du marché. »

Il ressort de l'évaluation de l'achat que, en plus des processus et propositions de contrat avec des clients potentiels, les employés ont été acquis. Il est également précisé que Bright, de son côté, s'est engagée par contrat à ne plus vendre ces produits et services pendant deux ans. Quant à SPS, elle a acquis les actifs en vue de s'implanter sur le marché de l'installation de panneaux solaires et semble les considérer comme une division distincte. On peut donc conclure que l'acquisition constitue un regroupement d'entreprises.

2. Répartition de la contrepartie payée

Voici ce qu'indique IFRS 3 :

10 À la date d'acquisition, l'acquéreur doit comptabiliser, séparément du goodwill, les actifs identifiaables acquis, les passifs repris et toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise.

18 L'acquéreur doit évaluer les actifs identifiables acquis et les passifs repris à leur juste valeur à la date d'acquisition.

32 L'acquéreur doit comptabiliser le goodwill à la date d'acquisition, évalué comme étant l'excédent de (a) par rapport à (b) ci-dessous :

(a) le total de :

(i) la contrepartie transférée, évaluée selon la présente norme, qui impose généralement le recours à la juste valeur à la date d'acquisition (voir paragraphe 37),

(ii) le montant de toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise évalué selon la présente norme, et

(iii) dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes (voir paragraphes 41 et 42), la juste valeur à la date d'acquisition des titres de capitaux propres précédemment détenus par l'acquéreur dans l'entreprise acquise ;

(b) le solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris, évalués selon la présente norme.

Puisqu'il s'agit de l'acquisition d'un actif net, la base fiscale des actifs et des passifs acquis est, pour SPS, le prix payé au moment de l'acquisition; par conséquent, il n'y a aucun impôt différé connexe à la date d'acquisition.

Deux questions se posent au sujet d'actifs identifiables séparément : le logiciel et l'accord de non-concurrence. À ce sujet, IFRS 3 fournit les indications suivantes :

B31 L'acquéreur doit comptabiliser séparément du goodwill les immobilisations incorporelles identifiables acquises lors d'un regroupement d'entreprises. Une immobilisation incorporelle est identifiable si elle respecte soit le critère de séparabilité soit le critère légal-contractuel.

B33 *Le critère de séparabilité signifie qu'une immobilisation incorporelle acquise est susceptible d'être séparée ou dissociée de l'entreprise acquise et d'être vendue, cédée, concédée par licence, louée ou échangée, soit individuellement, soit en même temps qu'un contrat, un actif identifiable ou un passif y afférents. Une immobilisation incorporelle que l'acquéreur serait susceptible de vendre, de concéder par licence ou encore d'échanger contre quelque chose de valeur remplit le critère de séparabilité même si l'acquéreur n'a pas l'intention de la vendre, de la concéder par licence ou de l'échanger. Une immobilisation incorporelle acquise remplit le critère de séparabilité s'il existe des preuves de transactions d'échange de ce type d'actifs ou d'actifs de type similaire, même si ces transactions sont peu fréquentes et indépendamment du fait que l'acquéreur y soit impliqué. Par exemple, des listes de clients et des listes d'abonnés sont fréquemment concédées par licence et elles remplissent donc le critère de séparabilité. Même si une entreprise acquise estime que ses listes de clients présentent des caractéristiques différentes de celles d'autres listes de clients, le fait que des listes de clients soient fréquemment concédées par licence signifie généralement que la liste de clients acquise répond au critère de séparabilité. Cependant, une liste de clients acquise lors d'un regroupement d'entreprises ne satisferait pas au critère de séparabilité si les conditions de confidentialité ou autres conditions contractuelles interdisaient à une entité de vendre, de louer ou d'échanger par ailleurs des informations sur ses clients.*

De plus, pour pouvoir être comptabilisé comme immobilisation incorporelle, un actif doit être identifiable. Selon le paragraphe 12 d'IAS 38 :

12 *Un actif est identifiable s'il :*

- (a) *est séparable, c'est-à-dire susceptible d'être séparé ou dissocié de l'entité et d'être vendu, cédé, concédé par licence, loué ou échangé, soit individuellement, soit conjointement avec un contrat, un actif identifiable ou un passif identifiable y afférents, peu importe si l'entité entend ou non en arriver là ; ou*
- (b) *résulte de droits contractuels ou d'autres droits légaux, que ces droits soient ou non cessibles ou séparables de l'entité ou d'autres droits et obligations.*

Dans le cas du logiciel, il existe des produits semblables sur le marché et, bien qu'elle puisse le vendre, SPS a décidé de l'utiliser à titre exclusif. Par conséquent, il répond au critère de séparabilité et il peut être comptabilisé séparément du goodwill. Le logiciel répond en outre à la définition d'un actif identifiable, puisqu'il peut être vendu individuellement. Il peut donc être comptabilisé à titre d'immobilisation incorporelle distincte.

Pour qu'un accord de non-concurrence puisse être comptabilisé séparément du goodwill, il doit être séparable et identifiable :

- Séparable – Le fait qu'il y ait un contrat en bonne et due forme signifie qu'il est probable que l'accord est séparable. Par conséquent, ce critère est rempli.
- Identifiable – L'accord de non-concurrence résulte de droits contractuels qui empêchent Bright de livrer concurrence. Par conséquent, il semble répondre à ce critère.

L'accord de non-concurrence doit être comptabilisé séparément du goodwill. Toutefois, il faut s'interroger sur l'évaluation de l'accord. Les accords de non-concurrence sont rarement exécutoires. De plus, même s'il avait force exécutoire, l'accord ne porte que sur une très courte période (deux ans), et sa valeur est donc minime. Dès lors, l'actif n'est pas suffisamment significatif pour être comptabilisé séparément et sa valeur peut être incluse dans le goodwill.

La contrepartie payée pour l'acquisition de Bright se répartit de la manière suivante :

	Juste valeur marchande
Créances clients	3 590 000 \$
Stocks – Fournitures	4 900 000
Matériel et outillage	20 040 000
Logiciel	2 800 000
Dettes fournisseurs et charges à payer	(4 230 000)
	27 100 000 \$
Goodwill (calculé)	2 900 000
Prix d'acquisition total	30 000 000 \$

Par conséquent, l'écriture de correction se présente comme suit :

	Dt	Ct
Matériel et outillage	20 040 000 \$	
Logiciel	2 800 000	
Goodwill	2 900 000	
Participation dans Bright		25 740 000 \$

Les créances clients, les stocks et les dettes fournisseurs ne sont pas inclus ici, car ils ont déjà été correctement retirés par SPS. Théoriquement, les montants correspondant à ces postes doivent être inscrits au bilan de SPS à la date d'acquisition, puis être réduits à mesure que les créances clients sont recouvrées et que les stocks sont utilisés, mais l'effet net est le même. SPS devrait également déterminer si d'autres immobilisations incorporelles ont été acquises (par exemple, des relations clients issues de contrats d'entretien) et, dans l'affirmative, si le goodwill sera modifié en conséquence.

Des ajustements ultérieurs devront également être apportés en ce qui a trait aux éléments suivants :

- L'amortissement du matériel et de l'outillage
- L'amortissement du logiciel
- Toute perte de valeur découlant du test de dépréciation du goodwill

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable de l'acquisition de Bright.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable du traitement comptable de l'acquisition de Bright.

Compétent avec distinction – Le candidat présente une description détaillée du traitement comptable de l'acquisition de Bright.

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

Le candidat analyse le traitement comptable approprié du nouveau matériel robotique.

Le candidat montre l'ÉTENDUE OU la PROFONDEUR de ses compétences en Information financière (modules communs).

CPA	Énoncé de compétence CPA	Modules communs
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

Le paragraphe 43 d'IAS 16 *Immobilisations corporelles* indique ce qui suit : « *Chaque partie d'une immobilisation corporelle ayant un coût significatif par rapport au coût total de l'élément doit être amortie séparément.* »

Durant l'année, SPS a acheté du nouveau matériel robotique dont les diverses pièces n'ont pas toutes la même durée d'utilité. Thomas a mentionné que l'ensemble de l'actif a été amorti sur 10 ans, ce qui donnerait une charge d'amortissement de 2 077 500 \$ [(29 450 000 \$ – 1 750 000 \$) ÷ 10 ans × 9/12 mois (d'avril à décembre)]. Cette méthode est inappropriée.

Le coût de chaque composante est significatif par rapport au coût total de l'actif, puisque le bras robotisé et le système informatique de commande représentent 31 % du coût total de l'actif (à l'exclusion du coût des pièces de rechange), et que le compresseur en représente 35 %, et le reste du matériel, 34 %. Le calcul révisé de la charge d'amortissement pour 2017 se présente donc comme suit :

Pièce	Coût	Durée d'utilité en années	Valeur résiduelle	Charge d'amortissement annuelle
Bras robotisé et système informatique de commande	8 500 000 \$	5	0	1 700 000 \$
Compresseur	9 500 000	6	0	1 583 333
Reste du matériel	9 450 000	10	1 750 000 \$	770 000
Prix d'achat total	<u>27 450 000 \$</u>			<u>4 053 333 \$</u>

La charge d'amortissement pour la période allant du 1^{er} avril au 31 décembre s'établit donc à 3 040 000 \$ ($4 053 333 \$ \times 9/12$).

Selon le paragraphe 8 d'IAS 16, « *Les éléments tels que les pièces de rechange, les pièces de sécurité et le matériel d'entretien sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles s'ils répondent à la définition des immobilisations corporelles. Sinon, ils sont classés en stocks.*

Aux termes du paragraphe 6 d'IAS 16, les immobilisations corporelles sont des actifs corporels :

- (a) *qui sont détenus par une entité soit pour être utilisés dans la production ou la fourniture de biens ou de services, soit pour être loués à des tiers, soit à des fins administratives ; et*
- (b) *dont on s'attend à ce qu'ils soient utilisés sur plus d'une période.*

Les pièces de rechange sont détenues pour la production de biens, car elles serviront à remplacer les pièces usées du matériel de production, ce qui répond au critère (a). Toutefois, puisque ces pièces ne seront en utilisation que 10 mois, elles ne devraient pas être utilisées sur plus d'une période. Par conséquent, les pièces de rechange ne répondent pas à la définition d'une immobilisation corporelle.

Le paragraphe 6 d'IAS 2 Stocks décrit les stocks comme étant des actifs qui sont :

- (a) *détenus en vue de la vente dans le cours normal de l'activité ;*
- (b) *en cours de production pour une telle vente ; ou*
- (c) *sous forme de matières premières ou de fournitures devant être consommées dans le processus de production ou de prestation de services.*

Les pièces de rechange répondent au critère (c) ci-dessus, car elles sont consommées dans le processus de production lorsqu'elles sont installées sur le matériel. Par conséquent, elles peuvent être inscrites à l'actif à titre de stocks. À mesure qu'elles sont mises en service, les pièces sont passées en charges dans le coût des ventes et aucun amortissement n'est comptabilisé, puisque leur durée d'utilité est de 10 mois une fois qu'elles ont été installées (donc, moins d'un an). Comme aucune pièce de rechange n'avait encore été utilisée à la fin de décembre, le montant total de 2 millions \$ doit être inscrit dans les stocks.

L'écriture de correction se présente comme suit :

	Dt	Ct
Amortissement (3 040 000 \$ – 2 077 500 \$)	962 500 \$	
Stocks – Pièces de rechange	2 000 000 \$	
Immobilisations corporelles – Amortissement cumulé		962 500 \$
Immobilisations corporelles – Coût		2 000 000 \$

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable du nouveau matériel robotique.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable du traitement comptable du nouveau matériel robotique.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie du traitement comptable du nouveau matériel robotique.

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

Le candidat calcule le résultat de base par action et le résultat dilué par action.

Le candidat montre l'ÉTENDUE OU la PROFONDEUR de ses compétences en Information financière (modules communs).

CPA	Énoncé de compétence CPA	Modules communs
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	A

On calcule le résultat par action en suivant les dispositions d'IAS 33 *Résultat par action*. Pour calculer le résultat par action, il faut connaître le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice. Dans le cas de SPS, ce nombre s'établit à 20 millions d'actions, puisqu'aucune nouvelle action n'a été émise durant l'exercice.

L'étape suivante consiste à déterminer s'il y a des titres potentiellement dilutifs et à les classer des plus dilutifs aux moins dilutifs. SPS a émis des options sur actions et des obligations convertibles.

1. Options sur actions

Le paragraphe 45 d'IAS 33 indique ce qui suit :

45 Pour calculer son résultat dilué par action, une entité doit supposer que les options dilutives et les bons de souscription dilutifs ont été exercés. Le produit supposé de ces instruments doit être considéré comme ayant été perçu lors de l'émission d'actions ordinaires au cours moyen de marché des actions ordinaires pendant la période. La différence entre le nombre d'actions ordinaires émises et le nombre d'actions ordinaires qui auraient été émises au cours moyen du marché d'actions ordinaires pendant la période doit être traitée comme une émission d'actions ordinaires sans contrepartie.

Les options émises en 2017 ont un effet antidilutif puisqu'elles sont hors du cours (prix d'exercice de 43 \$ contre un cours actuel de l'action de 35 \$). Les options émises en 2015 ont un effet dilutif, comme le démontre le tableau ci-dessous :

Émission	Prix d'exercice	Nombre d'actions émises à l'exercice des options (A)	Nombre d'actions émises au cours du marché (B)	Différence – émission sans contrepartie (A) – (B)
2015	28 \$	2 260 000	2 260 000 × 28 \$ ÷ 35 \$ = 1 808 000	452 000

L'effet dilutif des options correspond à l'émission de 452 000 nouvelles actions sans contrepartie.

2. Obligations convertibles

IAS 33 fait état de ce qui suit :

33 Pour le calcul du résultat dilué par action, une entité doit ajuster le résultat net attribuable aux actionnaires ordinaires de l'entité mère, calculé conformément au paragraphe 12, à hauteur de l'effet après impôt :

- (a) de tout dividende ou autre élément au titre des actions ordinaires potentielles dilutives qui a été déduit pour obtenir le résultat net attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de l'entité mère, calculé selon le paragraphe 12 ;
- (b) des intérêts comptabilisés au cours de la période au titre des actions ordinaires potentielles dilutives ; et
- (c) de tout autre changement dans les produits ou charges qui résulterait de la conversion des actions ordinaires potentielles dilutives.

50 Les actions préférentielles convertibles sont antidilutives lorsque le montant du dividende sur ces actions, déclaré pendant ou accumulé pour la période considérée par action ordinaire susceptible de résulter de la conversion, est supérieur au résultat de base par action. De même, les instruments d'emprunts convertibles sont antidilutifs dès lors que l'intérêt (net d'impôt et d'autres variations du résultat) par action ordinaire susceptible de résulter de la conversion excède le résultat de base par action.

Selon ce qu'indique le projet d'états financiers de 2017, la charge d'intérêts attribuable à l'obligation convertible s'établit à 4 160 000 \$ et le taux d'imposition de SPS est de 27 %. Après impôt, la charge d'intérêts est donc de 3 036 800 \$ ($4\ 160\ 000\ \$ \times [1 - 0,27]$).

L'obligation convertible peut être convertie en 3,5 millions d'actions (70 millions \$ \div 20 \$).

Les intérêts par action émise sont de 0,8677 \$ ($3\ 036\ 800\ \$ \div 3\ 500\ 000$). Ce montant étant inférieur au résultat de base par action, l'effet est dilutif, comme il l'est démontré ci-après.

3. Calcul du résultat dilué par action avant les ajustements comptables

Les options arrivent au premier rang et les obligations convertibles, au deuxième, dans le calcul de l'effet dilutif :

	Résultat	Nombre moyen pondéré d'actions	Résultat par action
Résultat net	27 849 000 \$	20 000 000	Résultat de base par action 1,39 \$
Options		452 000	
	27 849 000 \$	20 452 000	1,36 \$
Obligations convertibles	3 036 800	3 500 000	
Résultat dilué par action	30 885 800 \$	23 952 000	Résultat dilué par action 1,29 \$

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le résultat de base par action et le résultat dilué par action.

Compétent – Le candidat fournit un calcul convenable du résultat de base par action et du résultat dilué par action.

Compétent avec distinction – Le candidat fournit un calcul exact du résultat de base par action et du résultat dilué par action.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN CERTIFICATION SOLAR PANEL SOLUTIONS INC. (SPS)

Dans le cadre du rôle en Certification, le candidat doit réviser l'évaluation des risques et la stratégie d'audit de la mission. Il doit aussi améliorer la documentation relative à l'évaluation du seuil de signification et réviser ce seuil, étant donné que les états financiers contiennent des erreurs comptables et que d'autres facteurs sectoriels sont entrés en jeu depuis la planification préliminaire d'octobre. Le candidat doit aussi concevoir des procédures d'audit précises relativement aux stocks et aux questions comptables soulevées. Il doit en outre consigner en dossier les raisons pour lesquelles il est approprié d'utiliser les travaux de l'experte retenue par CPA s.r.l. aux fins de l'évaluation de certains actifs acquis de Bright Sun Power Itée (Bright) et indiquer des procédures d'audit précises à mettre en œuvre à l'égard du rapport de l'experte. De plus, le candidat doit préparer le sommaire des anomalies détectées jusqu'ici et tirer des conclusions préliminaires quant à l'incidence de celles-ci sur le rapport d'audit. Enfin, le candidat doit rédiger une lettre de recommandations portant sur les déficiences de contrôle détectées dans le logiciel Cogna et expliquer en quoi un examen d'états financiers intermédiaires diffère d'un audit de fin d'exercice.

Pour les occasions d'évaluation communes à tous les rôles, soit les occasions d'évaluation n°s 1 à 5, se reporter aux pages 102 à 121.

Occasion d'évaluation n° 6

Le candidat analyse les modifications à apporter à l'évaluation préliminaire des risques.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.

Évaluation des risques

Il est indiqué dans le plan d'audit préliminaire qu'il n'y a eu aucun changement majeur en ce qui a trait à l'environnement opérationnel. Ce n'est cependant pas le cas. Les changements ci-après sont survenus au sein de SPS après la planification préliminaire.

Facteurs influant sur le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers

- Le prix de l'action de SPS, comme celui des autres fabricants de panneaux solaires, a chuté de 40 % au cours des six derniers mois. Cette situation entraîne une augmentation du risque. En effet, comme le prix de l'action est évalué au moyen d'un multiple du résultat dilué par action, la direction pourrait être incitée à surestimer le résultat de manière à gonfler le résultat dilué par action.
- Comme SPS envisage d'obtenir du financement supplémentaire vers la fin de 2018, les actionnaires et les prêteurs potentiels voudront examiner les états financiers. Cette situation entraîne elle aussi une augmentation du risque, car la direction pourrait être incitée à surestimer le résultat et la performance financière de la société.

- Comme Eliza, la contrôleur, est partie en congé de maternité en octobre, il manque un employé clé au sein du service de la comptabilité, ce qui pourrait affaiblir l'environnement de contrôle. En plus du travail additionnel occasionné par l'acquisition, le personnel comptable est surchargé, et le directeur financier n'a pas pu revoir adéquatement le travail de tout le monde. De surcroît, la contrôleur s'occupait de la préparation des sections compliquées des états financiers. En conséquence, des erreurs ont été commises, ce qui augmente le risque. En effet il se pourrait que les contrôles existants ne permettent plus de détecter efficacement les erreurs dans les états financiers.
- Il y a eu de nouvelles opérations durant l'exercice, parmi lesquelles d'importantes acquisitions et l'offre d'une nouvelle garantie de cinq ans, mais elles n'ont pas été prises en compte dans l'évaluation des risques. Le risque s'en trouve accru, puisque la comptabilisation des nouvelles opérations peut être complexe et qu'il pourrait exister d'autres nouvelles opérations découlant des acquisitions dont SPS n'est pas au courant.
- Plusieurs anomalies ont déjà été détectées dans les états financiers. Comme il se pourrait qu'il y en ait d'autres, le risque augmente.
- Cogna, un nouveau logiciel acquis de Bright, a été adopté par SPS durant l'exercice. Ce logiciel, dont les fonctionnalités ne sont pas toutes connues du personnel, entraîne la mise en place de nouveaux processus chez SPS, ce qui fait augmenter le risque d'erreur.
- On a trouvé des déficiences de contrôle dans le système Cogna depuis sa mise en œuvre, ce qui accroît la probabilité d'erreurs dans les états financiers, et, par le fait même, le risque.
- L'acquisition de OWF et de Bright pendant l'exercice entraînera l'adoption de nouveaux processus ainsi que l'intégration des employés de OWF et de Bright dans les activités de SPS. Le risque s'en trouve accru, puisque les employés ne connaîtront peut-être pas suffisamment les processus existants ou les nouveaux processus qui seront mis en œuvre.

Dans ces circonstances, le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers doit être considéré comme plus élevé que lors de l'évaluation initiale réalisée en octobre 2017. Je recommande que le risque soit considéré comme élevé.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de réviser l'évaluation des risques préliminaire.

Compétent – Le candidat révise l'évaluation des risques préliminaire et tire une conclusion sur le niveau de risque.

Compétent avec distinction – Le candidat révise entièrement l'évaluation des risques préliminaire et tire une conclusion sur le niveau de risque.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat analyse les modifications à apporter au seuil de signification préliminaire et à la stratégie prévue.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.

Stratégie d'audit

En octobre, il était recommandé, dans nos notes, d'employer une stratégie mixte pour l'évaluation dans le cadre de la planification initiale. Toutefois, de nombreux changements sont survenus dans l'environnement de contrôle, dont les suivants :

- La contrôleure est en congé de maternité, ce qui crée une surcharge de travail pour le personnel, et un remplaçant n'a pas encore été embauché. Thomas n'a pas pu revoir adéquatement le travail de tout le monde. Cela signifie que les contrôles dont s'occupe normalement Eliza ne sont vraisemblablement plus efficaces depuis son départ.
- Il y a des bogues dans le nouveau logiciel Cogna, et celui-ci comporte de nombreuses faiblesses de contrôle. De plus, Josh n'a pas pu revoir tous les changements apportés au logiciel. Par conséquent, il n'y a vraisemblablement pas de contrôles sur lesquels on puisse s'appuyer relativement au nouveau système.

Ces facteurs font augmenter le risque lié au contrôle de la société. En conséquence, il pourrait être avisé de se tourner vers une stratégie de corroboration, au moins pour la période suivant le départ en congé de la contrôleure et la mise en œuvre de Cogna. Nous pourrons peut-être adopter une stratégie mixte pour la première partie de l'exercice.

Seuil de signification

La documentation actuelle relative à l'évaluation du seuil de signification ne traite pas des utilisateurs et de leurs besoins ni des facteurs justifiant le choix de la base et du pourcentage utilisés pour le calcul du seuil de signification.

Utilisateurs des états financiers

Les principaux utilisateurs des états financiers sont les prêteurs, Élite, le Conseil d'administration, le comité d'audit, la direction, les actionnaires actuels ainsi que les actionnaires et prêteurs potentiels :

- Les prêteurs actuels et éventuels s'intéressent à la capacité de SPS à rembourser ses emprunts et, par conséquent, au résultat net et, peut-être, aux actifs mis en garantie.
- Élite, à titre de porteur de l'obligation convertible, se préoccupe de la performance financière de SPS et, par conséquent, du cours de l'action, qui influe sur la valeur de la participation qu'Élite détient dans SPS. Puisque le cours de l'action est habituellement évalué au moyen d'un multiple du résultat par action, Élite s'intéresse au résultat net, qui est également un bon indicateur de la performance financière de la société.

- Le Conseil d'administration, le comité d'audit et la direction utilisent les états financiers pour évaluer la performance de la société, dont le meilleur indicateur est le résultat net.
- Les actionnaires actuels et éventuels se fient aux états financiers pour leurs décisions relatives à l'achat ou non d'actions compte tenu du cours. Le résultat net est l'information qui les intéressera le plus.

Selon l'analyse qui précède, le résultat avant impôts est la base la plus appropriée pour établir le seuil de signification. Ce constat concorde avec le paragraphe A5 de la NCA 320, *Caractère significatif dans la planification et la réalisation d'un audit*, qui indique que « *le bénéfice avant impôts tiré des activités poursuivies est souvent utilisé dans le cas des entités à but lucratif* ». Le paragraphe A8 ajoute ce qui suit :

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

Étant donné qu'un seuil de 5 % du bénéfice avant impôts est recommandé pour les entités à but lucratif et qu'aucun facteur ne donne à penser qu'un autre pourcentage serait plus approprié, un pourcentage de 5 % a été appliqué au résultat avant impôts. On obtient donc un seuil de signification aux fins de la planification de 1,9 million \$ ($38\ 150\ 000\ \$ \times 5\ \% = 1\ 907\ 500\ \$$).

Il est également demandé de calculer le seuil de signification pour les travaux. Selon le paragraphe A13 de la NCA 320, le seuil de signification pour les travaux « *est établi de manière à ramener à un niveau suffisamment faible la probabilité que le total des anomalies non corrigées et non détectées dans les états financiers excède le seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble.* » Le seuil de signification pour les travaux représente généralement de 50 % à 75 % du seuil de signification. Étant donné que le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers a été réévalué et est maintenant considéré comme étant élevé et qu'on s'attend à un plus grand nombre d'anomalies durant l'exercice en raison du manque de personnel, un pourcentage de 60 % a été appliqué. Par conséquent, le seuil de signification pour les travaux s'établit à 1 140 000 \$ ($1\ 900\ 000\ \$ \times 60\ \%$).

Révision des seuils à mesure que progresse l'audit

Le seuil de signification doit être révisé lorsque l'auditeur prend connaissance de questions qui ont une incidence sur le calcul. À la lumière des ajustements apportés aux états financiers, le nouveau seuil de signification est calculé comme suit :

- (Résultat avant impôts révisé à la suite des ajustements comptables +/- anomalies non corrigées ci-dessous) $\times 5\ \%$
 $= [38\ 150\ 000\ \$ (\text{résultat avant impôts provisoire}) - 1\ 001\ 284\ \$ (\text{produits}) - 1\ 087\ 000\ \$ (\text{charges au titre des garanties}) - 962\ 500\ \$ (\text{amortissement}) - 2\ 770\ 000\ \$ (\text{anomalies détectées; voir calcul plus loin})] \times 5\ \%$
 $= 32\ 329\ 216\ \$ \times 5\ \%$
 $= 1\ 616\ 461\ \$$, montant qu'on a arrondi à 1 600 000 \$

On obtient donc un nouveau seuil de signification pour les travaux de 960 000 \$ (1 600 000 \$ × 60 %).

Incidence sur l'audit

Le seuil de signification préliminaire qui a été utilisé durant la planification d'octobre était de 2,5 millions \$. Le seuil de signification révisé étant nettement inférieur au montant initialement fixé, l'équipe d'audit doit revoir les procédures de corroboration réalisées jusqu'ici pour s'assurer que la couverture était appropriée pour tous les tests.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de réviser le seuil de signification et la stratégie prévus par le plan d'audit préliminaire.

Compétent – Le candidat révise le seuil de signification et la stratégie prévus par le plan d'audit préliminaire.

Compétent avec distinction – Le candidat révise entièrement le seuil de signification et la stratégie prévus par le plan d'audit préliminaire.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat propose des procédures d'audit pour les stocks de fin d'exercice.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.

Existence et exhaustivité des stocks

À la lumière des informations fournies, il y a deux entrepôts où CPA s.r.l. n'a pas assisté au dénombrement des stocks. Cependant, les stocks de ces entrepôts étaient significatifs.

Pour vérifier l'existence et l'exhaustivité de ces stocks, CPA s.r.l. devrait obtenir la liste des stocks détenus par ces deux entrepôts au 31 décembre 2017, et mettre en œuvre les procédures suivantes :

- Pour les stocks entreposés chez un tiers – dans l'usine du fournisseur :
 - Obtenir des éléments probants qui établissent l'existence des stocks, dont une confirmation écrite des stocks détenus au 31 décembre 2017; vérifier si les stocks ont été inspectés physiquement par le fournisseur.
 - Passer en revue le contrat conclu avec le fournisseur pour vérifier si les stocks appartiennent toujours à SPS.0

- Comme le montant est important et que CPA s.r.l. ne dispose pas d'une évaluation des contrôles mis en œuvre dans l'usine du fournisseur, le cabinet peut envisager de demander si l'équipe d'audit peut visiter l'usine immédiatement pour réaliser des dénombrements par sondage sur place; on pourrait aussi essayer d'obtenir un rapport sur les contrôles mis en place dans l'usine du fournisseur conformément à la NCMC 3416. Sinon, il faudrait effectuer un dénombrement dans l'usine du fournisseur et appliquer des procédures de reconstitution du solde des stocks, notamment vérifier un échantillon des expéditions et réceptions de stocks postérieures à la date de clôture par rapprochement avec les pièces justificatives, telles que les bordereaux d'expédition et de réception; les dates et signatures sur les bordereaux devront être vérifiées.
- En ce qui concerne le dénombrement des stocks de l'entrepôt du Québec :
 - Examiner les documents liés au dénombrement de fin d'exercice effectué par SPS et les comparer au fichier d'inventaire permanent. Passer en revue tous les documents pouvant attester la mise en place de contrôles lors du dénombrement, par exemple des feuilles de dénombrement signées.
 - Pour déterminer les stocks détenus au 31 décembre 2017, effectuer un dénombrement et appliquer des procédures de reconstitution du solde des stocks, c'est-à-dire vérifier les expéditions et réceptions de stocks postérieures à la date de clôture par rapprochement avec les pièces justificatives.

Stocks issus de l'acquisition de Bright

SPS a effectué, à la date d'acquisition, un dénombrement des stocks obtenus dans le cadre de l'acquisition de l'actif net de Bright, mais CPA s.r.l. n'y a pas assisté. Il faut vérifier l'existence et l'exhaustivité de ces stocks au 4 octobre 2017, car ces stocks peuvent avoir une incidence sur le calcul de la répartition du coût d'acquisition. Comme leur valeur totale est supérieure au seuil de signification révisé, les stocks acquis doivent être audités pour en vérifier l'existence et l'exhaustivité. Comme ces stocks sont liés à Bright, il est possible qu'il n'y ait aucun système d'inventaire permanent pour en rendre compte. Par conséquent, il faut :

- Déterminer de quelle manière la société fait le suivi de ces stocks et vérifier les feuilles de dénombrement produites à compter de la date d'acquisition en les comparant à la liste des stocks faisant partie du contrat d'achat. Pour déterminer les stocks détenus au 4 octobre 2017, il faut passer en revue les activités postérieures à la date d'acquisition ainsi que les expéditions et les réceptions de stocks de manière à procéder à rebours.
- Déterminer qui sont les membres du personnel responsables de ces stocks et leur demander s'ils ont eu connaissance de stocks détenus dans d'autres établissements ou encore de stocks non comptabilisés ou manquants sur la liste au 4 octobre 2017.
- S'assurer que les stocks ont été adéquatement évalués pour le calcul de la répartition du coût d'acquisition en vérifiant la juste valeur des articles en stock au moyen d'éléments permettant de l'étayer, comme la valeur de marché de tels articles vendus sur des sites en ligne.

- Pour déterminer s'il y a eu des transactions non comptabilisées avant la date d'acquisition, sélectionner un échantillon de factures d'achat de stocks acquis quelques jours avant le 4 octobre 2017 et vérifier que ces achats ont été comptabilisés dans les stocks. Pour déterminer s'il y a eu des transactions non comptabilisées après la date d'acquisition, il faudrait sélectionner un échantillon d'écritures relatives au coût des produits vendus passées dans les quelques jours suivant le 4 octobre 2017 et s'assurer que les produits en question étaient en stock au 4 octobre 2017.

Évaluation des produits finis

Durant l'exercice, le coût des matières premières a reculé, tout comme le prix de vente des panneaux solaires. Par conséquent, il y a un risque élevé que les stocks de produits finis aient été surévalués.

Les procédures d'audit suivantes doivent être mises en œuvre :

Évaluation – Coût

- Passer en revue les chiffres utilisés pour déterminer le coût des stocks de SPS afin de s'assurer que ce coût a été calculé correctement et conformément à la méthode du premier entré, premier sorti. S'assurer que la production en cours et les produits finis ont été comptabilisés au coût rationnel.
- Vérifier le caractère approprié de la méthode d'établissement du coût utilisée pour les produits finis, notamment :
 - Déterminer si les coûts ont augmenté ou diminué de manière importante au cours de l'exercice et si la variation a eu l'incidence attendue sur le coût des ventes et des stocks.
 - Sélectionner un échantillon d'articles aux fins de tests et mettre en œuvre les procédures suivantes :
 - Vérifier la concordance du calcul du coût des matières premières avec les factures des fournisseurs.
 - Comparer les taux de rémunération utilisés avec le registre des salaires.
 - Évaluer la vraisemblance des taux d'imputation des coûts indirects appliqués. Comparer les taux appliqués avec les frais indirects réels selon les documents comptables.

Évaluation – Valeur nette de réalisation

- Demander des informations sur les écarts entre le coût et la valeur nette de réalisation et déterminer s'il est nécessaire de constater une baisse de valeur. (Certains produits présentent-ils un risque élevé d'obsolescence? Le produit est-il nouveau sur le marché? Les coûts sont-ils recouvrés au moment de la vente?)
- Pour s'assurer que les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation, sélectionner un échantillon d'articles en stock et comparer le coût des stocks avec les listes de prix courants, les contrats passés avec les clients et les prix des ventes effectuées après le 31 décembre 2017.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat indique certaines procédures à mettre en œuvre à l'égard du solde des stocks.

Compétent – Le candidat indique plusieurs procédures à mettre en œuvre à l'égard du solde des stocks.

Compétent avec distinction – Le candidat indique la plupart des procédures à mettre en œuvre à l'égard du solde des stocks.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat consigne les raisons pour lesquelles l'utilisation des travaux de l'experte choisie par l'auditeur est appropriée et analyse les procédures additionnelles qui doivent être mises en œuvre pour que le rapport puisse être utilisé.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.

Rapport d'évaluation de l'experte choisie par l'auditeur

En octobre 2017, SPS a acquis l'actif net de Bright. CPA s.r.l. a décidé d'avoir recours à une experte pour déterminer la juste valeur de certains actifs à long terme de Bright. La juste valeur des actifs sert à la répartition de la contrepartie payée.

La NCA 620, *Utilisation par l'auditeur des travaux d'un expert de son choix* définit des exigences précises pour l'utilisation par l'auditeur des travaux d'un expert de son choix. Ces exigences doivent être consignées dans la documentation de la mission.

Détermination de la nécessité de faire appel à un expert

CPA s.r.l. a déjà décidé qu'il avait besoin des travaux de l'experte pour obtenir des éléments probants suffisants et appropriés démontrant que les montants comptabilisés au titre des actifs à long terme acquis, soit le matériel et l'outillage ainsi que le logiciel de Bright, ne donnent pas lieu à des anomalies significatives. Il faut consigner les raisons pour lesquelles il est nécessaire de faire appel à l'experte. En l'occurrence, l'utilisation des travaux de l'experte est nécessaire en raison de la nature, de l'importance et de la complexité de la question. L'évaluation des actifs à long terme montre que ces derniers sont tous significatifs, et CPA s.r.l. n'a pas l'expertise

nécessaire pour déterminer si les montants sont raisonnables. De plus, le risque d'anomalie est élevé, car l'évaluation des éléments en question peut être complexe et leur valeur totalise 22 840 000 \$ (20 040 000 \$ + 2 800 000 \$), ce qui est nettement supérieur au seuil de signification (même la valeur de chaque actif pris individuellement dépasse le seuil de signification). Les valeurs attribuées à ces actifs ont aussi des répercussions sur le goodwill à comptabiliser par suite de l'acquisition de Bright et sur les dotations aux amortissements.

Compétence, capacités et objectivité de l'expert choisi par l'auditeur

CPA s.r.l. ayant déjà fait appel aux services de l'experte par le passé, le cabinet connaît déjà sa compétence et ses capacités. Toutefois, il faut tout de même évaluer de nouveau ces éléments puisqu'il s'agit d'une mission différente. L'évaluatrice, Pénélope Lomas, a les titres professionnels d'évaluatrice d'entreprises qualifiée et d'évaluatrice d'actifs qualifiée. Ces deux titres sont décernés par des organismes reconnus, et leurs titulaires doivent réussir des examens nationaux et suivre des formations de perfectionnement professionnel. Mme Lomas a plus de 15 ans d'expérience à titre d'évaluatrice et beaucoup d'expérience dans le secteur des sources d'énergie de substitution. Par conséquent, elle semble avoir l'expertise nécessaire pour cette mission. Le rapport indique que l'experte ne retire aucun avantage, direct ou indirect, du résultat des calculs de l'évaluation. Cette indication signifie qu'aucun intérêt ni aucune relation ne constituent une menace à l'objectivité de l'experte.

Travaux supplémentaires à effectuer relativement au rapport

- Il faut vérifier, auprès des ordres professionnels des évaluateurs d'entreprises qualifiés et des évaluateurs d'actifs qualifiés, que Mme Lomas en est bien membre en règle.
- Obtenir une compréhension suffisante du domaine d'expertise, pour déterminer l'étendue et la nature des travaux de l'experte et évaluer le caractère adéquat de ces travaux par rapport aux besoins de l'audit.
- Faire des demandes d'informations auprès de l'experte. Le rapport de l'experte décrit l'étendue des travaux, et CPA s.r.l. doit en discuter davantage avec elle pour comprendre les méthodes suivies.
- Examiner les hypothèses, les calculs et les pièces justificatives de l'experte qui sont présentés dans le rapport. CPA s.r.l. devrait passer en revue les données publiées, s'il y en a, aux fins de corroboration (p. ex., les prix du marché du matériel et de l'outillage).
- Mettre en œuvre des procédures analytiques et refaire les calculs. Plus précisément, il faut passer en revue et reprendre à zéro le calcul des ajustements apportés aux prix de vente actuels sur le marché pour tenir compte de l'âge et de la performance du matériel et de l'outillage, ainsi que le calcul du coût de la création du logiciel.
- Évaluer la pertinence et le caractère raisonnable des conclusions de l'experte en vérifiant si elles concordent avec les valeurs utilisées par SPS. Par exemple, il faudrait comparer les valeurs fournies par l'experte avec celles utilisées par SPS pour la répartition de la contrepartie payée pour l'actif net de Bright. S'il y a des écarts majeurs, il faudra en discuter avec la direction de SPS pour en déterminer les causes.

Ces procédures d'audit permettront à CPA s.r.l. de juger si les travaux sont adéquats et s'il est possible de s'y fier.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat consigne certaines raisons pour lesquelles l'utilisation des travaux de l'experte choisie par l'auditeur est appropriée ou analyse certaines procédures additionnelles à mettre en œuvre.

Compétent – Le candidat consigne certaines raisons pour lesquelles l'utilisation des travaux de l'experte choisie par l'auditeur est appropriée et analyse certaines procédures additionnelles à mettre en œuvre.

Compétent avec distinction – Le candidat consigne plusieurs raisons pour lesquelles l'utilisation des travaux de l'experte choisie par l'auditeur est appropriée et analyse plusieurs procédures additionnelles à mettre en œuvre.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat propose des procédures d'audit pertinentes portant expressément sur les nouvelles questions comptables que Jeremy a relevées.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.

Ventes de projets de Bright

Depuis l'acquisition de Bright, SPS a une nouvelle source de revenus. Puisque la valeur du Projet A est supérieure au seuil de signification, ce projet doit être passé en revue et testé. Pour les contrats de moindre valeur, il faut sélectionner un petit échantillon de deux ou trois contrats et les passer en revue. Les procédures de corroboration relatives au Projet A et à l'échantillon de petits contrats visant à assurer la réalité, l'exhaustivité, l'exactitude et la séparation des périodes sont présentées en détail ci-dessous :

- Comparer l'échantillon sélectionné aux contrats à l'appui et aux modifications apportées à ces contrats. Vérifier la date, le montant du contrat et les conditions inhabituelles.
- S'assurer que le sommaire des coûts budgétés de chaque projet est révisé en fonction de toute modification de contrat.
- Retracer les factures à l'appui d'un échantillon de factures dans Cogna et vérifier la concordance des montants avec ceux des contrats. S'assurer que les écritures relatives à ces montants ont été reportées au grand livre des comptes clients.

- Pour le Projet A (en cours à la fin de l'exercice), analyser la méthode à l'avancement utilisée par le chargé de projet et la manière dont le calcul est effectué, et évaluer si le pourcentage utilisé rend compte de l'avancement du projet. Vérifier que le calcul a été effectué correctement.
- Toujours en ce qui concerne le Projet A, auditer les coûts d'achèvement estimatifs; discuter à cette fin avec le chargé de projet afin de comprendre le processus d'établissement du budget. Évaluer également si les chiffres prévus au budget sont exacts en examinant les données budgétaires antérieures et en les comparant avec les coûts réellement engagés.
- Dans Cogna, sélectionner un échantillon des coûts réels des matières premières pour chaque projet passé en revue. Comparer ces coûts à la facture du fournisseur ou à la demande de stocks.
- Sélectionner un échantillon de coûts de main-d'œuvre dans le registre du coût de revient par commande. Les comparer avec les pièces justificatives, comme les fiches de présence.

Provision pour garantie et charges connexes

En raison d'un changement de la réglementation, SPS doit constituer une provision pour garantie. Les étapes à suivre pour s'assurer de la réalité / l'existence, de l'exhaustivité et de l'exactitude / l'évaluation, pour un échantillon de contrats de garantie, sont les suivantes :

- Vérifier si les factures de vente concordent avec les dossiers de garantie et vérifier le numéro de facture, la date, le numéro de produit, la date d'expiration de la garantie et la quantité de panneaux vendus.
- Dans les dossiers de garantie, sélectionner un échantillon de factures de vente et les comparer aux factures originales. De nouveau, vérifier le numéro de facture, la date, le numéro de produit, la date d'expiration de la garantie et la quantité de panneaux vendus.
- Sélectionner un échantillon des remplacements effectués au titre de la garantie en novembre et en décembre 2017. Repérer les réclamations en vertu de la garantie (coûts) et vérifier la concordance avec le produit, le nombre de panneaux remplacés et les factures de vente originales.
- Pour évaluer le caractère raisonnable du calcul ayant servi à déterminer le nombre prévu de réclamations au titre de la garantie, examiner les pièces justificatives du calcul du taux de défectuosité historique. Examiner également les pièces justificatives étayant le coût par panneau pour 2017 qui a été utilisé dans le calcul de la provision pour garantie.
- Sélectionner un échantillon de factures de vente et de coûts de garantie dont la date se situe immédiatement avant et après la clôture de l'exercice, et s'assurer que ces éléments ont été correctement inclus dans le calcul de la provision de fin d'exercice ou qu'ils en ont été correctement exclus, selon le cas.

Acquisition de l'actif net de Bright

L'acquisition de Bright est un événement important survenu durant l'exercice, et il faut vérifier l'existence et l'évaluation des actifs ainsi que l'exhaustivité des passifs.

- Créances clients et dettes fournisseurs
 - Bien que les créances clients et les dettes fournisseurs aient été entièrement recouvrées et réglées à la fin de l'exercice, la juste valeur des créances clients et des dettes fournisseurs au moment de l'acquisition pourrait avoir une incidence sur le goodwill comptabilisé.
 - Il faudrait sélectionner un échantillon de créances clients pour en vérifier l'encaissement postérieur.
 - Il faudrait vérifier s'il y a des passifs non comptabilisés en sélectionnant un échantillon de paiements ultérieurs aux fournisseurs et en passant en revue les factures connexes pour vérifier que, s'il s'agissait de passifs à la date d'acquisition, ils ont été comptabilisés de façon appropriée dans les dettes fournisseurs ou les charges à payer.
- Stocks
 - Voir ci-dessus les procédures à mettre en œuvre à l'égard des stocks acquis auprès de Bright.
- Matériel et outillage achetés et logiciel
 - Comme il en a été question précédemment, on peut vérifier l'existence et l'évaluation des actifs à long terme à la date d'acquisition en auditant le rapport de l'experte.
 - De plus, il faut demander des informations à la direction sur la durée de vie utile estimative des actifs et recalculer l'amortissement pour s'assurer qu'il a été comptabilisé correctement.
- Goodwill
 - Le goodwill est un nouveau poste, et CPA s.r.l. doit recalculer le montant comptabilisé initialement pour s'assurer de son exactitude (ce calcul est lié à l'écriture passée pour comptabiliser l'acquisition de l'actif net de Bright).
 - Il faut demander des informations à la direction pour déterminer s'il y a des indices de dépréciation. S'il y en a, il faut s'assurer que la direction a soumis le goodwill à un test de dépréciation, obtenir les documents connexes (p. ex., flux de trésorerie futurs estimés) et passer en revue les hypothèses utilisées dans les pièces justificatives. S'il y a eu une perte de valeur, il faut vérifier le calcul et s'assurer que cette perte a été comptabilisée et évaluée correctement.

Nouveau matériel robotique

Vu que le calcul de l'amortissement a été révisé, il est nécessaire de vérifier l'évaluation du matériel robotique et l'exactitude de la charge d'amortissement connexe :

- Vérifier la facture pour s'assurer que les montants imputés à chaque pièce sont exacts.
- Vérifier le calcul de l'amortissement de chaque pièce en demandant des informations à la direction sur la durée d'utilité estimative des pièces et en recalculant l'amortissement en fonction de ces estimations. Vérifier la durée de vie utile estimative auprès d'une source externe, si possible, ou, sinon, corroborer pour le moins l'estimation auprès d'autres employés de SPS qui ont une bonne connaissance de la durée d'utilité du matériel robotique.

- Vérifier la valeur résiduelle du reste du matériel en la comparant à celle de matériel similaire que pourrait avoir détenu SPS dans le passé, et la comparer à la valeur à laquelle le matériel aurait été vendu à la fin de sa durée de vie utile.
- Vérifier le traitement comptable des pièces de rechange en demandant à la direction si les pièces seront utilisées pendant plus d'une année et comment elles sont inscrites dans le grand livre général.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat propose certaines procédures d'audit pertinentes pour les nouvelles questions comptables précises que Jeremy a relevées.

Compétent – Le candidat propose plusieurs procédures d'audit pertinentes pour les nouvelles questions comptables précises que Jeremy a relevées.

Compétent avec distinction – Le candidat propose la plupart des procédures d'audit pertinentes pour les nouvelles questions comptables précises que Jeremy a relevées.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat prépare le sommaire des anomalies détectées jusqu'ici pour déterminer si des modifications doivent être apportées au rapport d'audit, et analyse l'incidence de ces anomalies sur l'opinion d'audit.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.

Le sommaire des anomalies détectées jusqu'ici est présenté ci-dessous.

No de réf.	Explication	Ajustements nécessaires			Notes
		Dt (Ct)	Actifs	Passifs	
					(Écriture de correction)
1	Congés de maladie non comptabilisés à la fin de l'exercice			(2 565 000) \$	2 565 000 \$ Dt Frais généraux et administratifs Ct Charges salariales à payer
2	Sous-évaluation de l'amortissement du matériel (1 475 000 \$ – 520 000 \$)	(955 000) \$			955 000 Dt Amortissement (coût des ventes) Ct Immobilisations corporelles – Cumul des amortissements
3	Crédit sur ventes à comptabiliser en décembre	(375 000)			375 000 Dt Ventes de panneaux solaires Ct Créances clients
4	Provision pour créances douteuses	1 125 000			(1 125 000) Dt Provision pour créances douteuses Ct Frais de vente
Total des anomalies non corrigées		(205 000) \$	(2 565 000) \$	2 770 000 \$	

Le fait qu'une des anomalies est supérieure à elle seule au seuil de signification, et que le total des anomalies non corrigées dépasse aussi ce seuil, a une incidence sur l'opinion d'audit. Pour déterminer le type de modification qu'il est nécessaire d'apporter au rapport d'audit, il faut évaluer si les anomalies sont généralisées ou non. Selon la NCA 705, *Expression d'une opinion modifiée dans le rapport de l'auditeur indépendant* :

5. [...] Sont considérées comme généralisées les incidences sur les états financiers qui, selon le jugement de l'auditeur, tombent dans l'une ou l'autre des catégories suivantes :
 - i) elles ne sont pas circonscrites à des éléments, à des comptes ou à des postes spécifiques des états financiers,
 - ii) tout en étant ainsi circonscrites, elles affectent ou pourraient affecter une partie substantielle des états financiers,
 - iii) compte tenu des informations fournies, elles affectent de manière fondamentale la compréhension des états financiers par les utilisateurs;

De plus :

7. *L'auditeur doit exprimer une opinion avec réserve dans l'un ou l'autre des cas suivants :*
 - a) *lorsqu'il conclut, après avoir obtenu des éléments probants suffisants et appropriés, que les anomalies sont significatives, prises individuellement ou collectivement, mais qu'elles n'ont pas d'incidence généralisée sur les états financiers;*
 - b) *lorsqu'il n'est pas en mesure d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels fonder son opinion, mais qu'il conclut que les incidences éventuelles des anomalies non détectées sur les états financiers, si anomalies il y a, pourraient être significatives mais non généralisées.*
8. *L'auditeur doit exprimer une opinion défavorable lorsqu'il conclut, après avoir obtenu des éléments probants suffisants et appropriés, que les anomalies, prises individuellement ou collectivement, ont des incidences à la fois significatives et généralisées sur les états financiers.*
9. *L'auditeur doit formuler une impossibilité d'exprimer une opinion lorsqu'il n'est pas en mesure d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels fonder une opinion, et qu'il conclut que les incidences éventuelles des anomalies non détectées sur les états financiers, si anomalies il y a, pourraient être à la fois significatives et généralisées.*

En l'occurrence, comme plusieurs postes des états financiers contiennent des erreurs, on peut affirmer que les anomalies affectent une partie substantielle des états financiers. Toutefois, outre l'erreur concernant les congés de maladie, qui est supérieure à elle seule au seuil de signification, le total des autres erreurs a une incidence relativement négligeable sur l'actif total et le résultat net (205 000 \$). Par conséquent, si les erreurs ne sont pas corrigées, il est fort probable qu'il faudra exprimer une opinion avec réserve à l'égard des états financiers de SPS. Comme SPS est une société ouverte et qu'elle souhaite fort probablement éviter de recevoir une opinion avec réserve ou une opinion défavorable, il faudrait discuter avec la direction des conséquences auxquelles elle s'expose si elle n'apporte pas les ajustements proposés.

Il est à noter qu'après prise en compte des ajustements qu'il est proposé d'apporter aux informations financières, cette conclusion pourrait changer, selon que les ajustements seront apportés ou non par SPS.

De plus, il est possible que CPA s.r.l. ne puisse pas s'assurer de l'existence et de l'exhaustivité des stocks détenus à la fin de l'exercice, étant donné a) l'importance des stocks de Bright et la période écoulée depuis l'acquisition et b) l'importance des stocks de produits finis de l'entrepôt du Québec, dont l'auditeur n'a pas assisté au dénombrement; il faudra dans ce cas déterminer l'incidence de cette situation sur l'opinion d'audit. S'il est impossible d'obtenir des éléments probants suffisants à l'égard des stocks, l'anomalie sera considérée comme significative, mais son incidence ne sera pas généralisée (limitée à seulement quelques postes des états financiers), et il faudra exprimer une opinion avec réserve.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer un sommaire des anomalies détectées et analyse l'incidence de ces anomalies sur l'opinion d'audit.

Compétent – Le candidat prépare un sommaire raisonnable des anomalies détectées et analyse l'incidence de ces anomalies sur l'opinion d'audit.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare un sommaire complet des anomalies détectées et analyse l'incidence de ces anomalies sur l'opinion d'audit. Il traite de l'incidence du fait de ne pas avoir assisté à certains dénombrements de fin d'exercice sur l'opinion d'audit.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat analyse les déficiences du contrôle relevées concernant Cogna et les processus connexes et recommande des améliorations.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.

Absence de formation

Faiblesse : Le directeur des TI (Josh) n'a fait qu'envoyer un guide d'utilisation de Cogna à tous les utilisateurs du logiciel et ne semble pas avoir offert de formation.

Incidence : Les nouveaux utilisateurs sont peu susceptibles d'être en mesure d'apprendre à utiliser un logiciel propriétaire entièrement nouveau sans obtenir de formation de la part d'un expert. En conséquence, il est possible que les utilisateurs n'utilisent pas correctement le logiciel ou n'en connaissent pas toutes les fonctionnalités, ce qui peut entraîner une utilisation inefficace ou erronée.

Recommandation : Josh doit s'assurer que les utilisateurs reçoivent une formation en bonne et due forme sur Cogna, que ce soit au moyen de séances en groupe ou de séances individuelles. SPS doit se doter d'une politique officielle exigeant la prestation de formation lors de l'implantation de nouveaux logiciels. Cette formation devrait être offerte sur une base régulière de manière à ce que les nouveaux employés et les nouveaux utilisateurs d'un logiciel puissent la suivre.

Compte de superutilisateur

- Faiblesse : Comme Cogna ne permet la création que d'un seul compte de superutilisateur, tous les membres de l'équipe des TI utilisent le même compte lorsqu'ils modifient le code du logiciel.
- Incidence : Dans l'état actuel, il est impossible de déterminer l'auteur d'une modification. Par conséquent, il est possible que des modifications non autorisées soient effectuées sans qu'il soit possible de savoir qui les a faites. De plus, il est impossible de résilier l'accès individuel d'un programmeur lorsqu'il quitte l'entreprise, ce qui peut donner lieu à des accès non autorisés.
- Recommandation : SPS doit vérifier s'il est possible de reprogrammer Cogna de manière à créer plusieurs comptes de superutilisateur, afin que chaque programmeur ait son propre nom d'utilisateur. Si ce n'est pas possible, une seule personne (probablement Josh) devrait avoir accès au compte de superutilisateur, et toutes les modifications devraient être apportées par cette personne. Cette dernière devrait s'assurer que chaque modification est accompagnée de justifications et d'informations suffisantes avant d'être apportée dans le système. Pour assurer la séparation des fonctions, la personne qui approuve les modifications de code ne devrait pas être la même que celle qui les apporte.

Revue des modifications

- Faiblesse : Puisque Josh est trop occupé et qu'il n'a décelé aucune erreur jusqu'à maintenant, personne ne revoit les modifications apportées au logiciel par les programmeurs.
- Incidence : Même si Josh n'a décelé aucune erreur par le passé, il demeure possible que les programmeurs fassent des erreurs dans l'avenir. Toute erreur aurait un effet important sur les états financiers ainsi que sur les analyses des chargés de projet, ce qui mènerait à de mauvaises décisions.
- Recommandation : Toutes les modifications apportées au logiciel doivent être passées en revue avant leur mise en œuvre. Comme Josh est actuellement trop occupé pour le faire, il devrait déléguer certaines de ses tâches aux programmeurs et ainsi avoir le temps nécessaire pour s'occuper de la revue. Sinon, le travail de chacun des programmeurs devrait être passé en revue par un autre programmeur.

Numéros de projets

- Faiblesse : Les numéros de projets sont créés par le chargé de projets et non par Cogna.
- Incidence : Puisque chaque personne a son propre système de numérotation, il est difficile de maintenir une liste des projets bien organisée et d'éviter que des numéros de projets se répètent. Il sera également difficile pour un auditeur ou pour la direction de vérifier l'exhaustivité de la liste des projets.

Recommandation : Cogna devrait générer automatiquement un numéro de projet lorsqu'un chargé de projets lance un nouveau projet dans le système. Il devrait y avoir une numérotation séquentielle (ou un autre ordre logique) pour que SPS puisse facilement déterminer si la liste des projets est exhaustive et pour faciliter l'organisation des dossiers.

Report automatique des renseignements sur les clients dans les champs

Faiblesse : Si le client a déjà fait affaire avec Bright, Cogna reporte automatiquement dans les champs les renseignements sur la commande précédente, y compris l'adresse et le numéro de téléphone du client ainsi que la description et les coûts prévus du projet précédent.

Incidence : Bien que le report automatique de renseignements dans certains champs puisse être pratique pour prévenir les erreurs de saisie, cette façon de procéder peut accroître le risque d'erreur pour d'autres champs, comme la description et les coûts prévus du projet précédent; en effet, un chargé de projets pourrait oublier de supprimer ou de revoir l'information reportée automatiquement dans ces champs, et les renseignements seraient donc inexacts.

Recommandation : Les renseignements des champs qui changent habituellement d'un projet à l'autre ne devraient pas être reportés automatiquement. Par ailleurs, un meilleur contrôle sur les entrées consisterait à appliquer certaines restrictions aux champs – par exemple, il ne devrait être possible d'entrer que des nombres dans le champ des coûts prévus.

Transfert de renseignements de Cogna au système comptable

Faiblesse : Les coûts réels, saisis par les chargés de projets dans Cogna, sont automatiquement transférés au système comptable, et l'écriture de journal appropriée est générée et enregistrée. Il n'y a personne qui voit ces écritures au service de la comptabilité.

Incidence : Il est possible que les chargés de projets fassent des erreurs (de manière intentionnelle ou non) et qu'elles ne soient jamais repérées, puisque les coûts réels ne sont pas passés en revue, ce qui donnerait lieu à des erreurs dans les états financiers.

Recommandation : L'écriture de journal générée devrait être examinée par un employé du service de la comptabilité avant d'être enregistrée dans le système comptable. Puisque les documents connexes (factures, feuilles de temps, etc.) sont envoyés au service de la comptabilité, l'examen devrait inclure le rapprochement entre les coûts réels et les pièces justificatives.

Copie de sauvegarde du système

- Faiblesse : Une copie de sauvegarde est effectuée toutes les nuits et elle écrase la copie de la veille.
- Incidence : Bien qu'il soit de bonne méthode d'effectuer une copie de sauvegarde toutes les nuits, il n'est pas très utile d'écraser la copie de la veille, car il peut être nécessaire de retrouver une copie datant d'il y a plus d'un jour. Il faut parfois plusieurs jours, par exemple, pour détecter la suppression accidentelle ou la corruption de dossiers.
- Recommandation : Bien qu'il ne soit pas nécessaire de conserver éternellement les copies de sauvegarde quotidiennes, certaines copies devraient être conservées durant une longue période. Par exemple, on pourrait établir un calendrier de manière à toujours conserver les copies des sept derniers jours et, pour la période précédant les sept derniers jours, à conserver et archiver une copie de sauvegarde mensuelle.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certaines faiblesses du contrôle interne.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs faiblesses du contrôle interne.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des faiblesses du contrôle interne.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat explique en quoi consiste l'examen d'états financiers intermédiaires, notamment en quoi il diffère de l'audit des états financiers annuels, et présente les facteurs à prendre en considération la première fois qu'un tel examen est réalisé. Le candidat propose des solutions de rechange à un examen des états financiers intermédiaires pour répondre aux préoccupations de Jeremy.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Certification.

Examen des états financiers intermédiaires

Le chapitre 7060, « Examen des états financiers intermédiaires par l'auditeur », indique ce qui suit :

A6. *L'objectif d'un examen d'états financiers intermédiaires diffère considérablement de l'objectif d'un audit d'états financiers réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues. L'objectif de l'audit est de permettre à l'auditeur de dire si, à son avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle selon le référentiel d'information financière applicable. L'examen intermédiaire ne permet pas d'exprimer une telle opinion.*

A7. *Un examen intermédiaire réalisé par l'auditeur conformément au présent chapitre diffère également, sous plusieurs aspects essentiels, d'un examen d'états financiers historiques réalisé par un professionnel en exercice conformément à la [NCME 2400](#).*

- a) *Le but de l'examen intermédiaire réalisé par l'auditeur est d'aider le comité d'audit de l'entité à s'acquitter de ses responsabilités relativement à la revue des états financiers intermédiaires. Le rapport d'examen intermédiaire de l'auditeur est destiné uniquement au comité d'audit. Il en va autrement du rapport de mission d'examen du professionnel en exercice préparé conformément à la [NCME 2400](#), dont la diffusion n'est normalement assortie d'aucune restriction à moins que le professionnel en exercice n'en décide autrement.*
- b) *Du fait qu'il réalise l'audit des états financiers annuels de l'entité, l'auditeur possède (ou doit acquérir) une compréhension de l'entité et de son environnement, y compris le contrôle interne, qu'il met à jour en procédant à des demandes d'informations dans le cadre de son examen intermédiaire. De plus, lorsque l'auditeur est chargé d'effectuer l'examen des états financiers intermédiaires, la fréquence des examens lui permet de mettre continuellement à jour sa compréhension de l'entité et de son environnement. Un professionnel en exercice qui n'est pas l'auditeur de l'entité ne possède normalement pas une compréhension aussi vaste et approfondie de l'entité et de son environnement, y compris le contrôle interne. Il se pourrait donc que les demandes d'informations et autres procédures auxquelles a recours le professionnel en exercice qui réalise un examen selon la [NCME 2400](#) diffèrent de celles que peut exiger un examen intermédiaire réalisé conformément au présent chapitre, ou qu'elles soient plus nombreuses.*
- c) *Considérant les échéances fixées par réglementation pour le dépôt des états financiers intermédiaires, l'auditeur doit souvent faire en sorte de pouvoir fonder sa conclusion à l'égard des états financiers intermédiaires beaucoup plus rapidement que dans le cas des examens d'états financiers historiques réalisés selon la [NCME 2400](#).*

Il y a plusieurs différences entre un examen d'états financiers intermédiaires et un audit des états financiers annuels. Plus précisément dans le cas de SPS, Jeremy peut s'attendre aux différences suivantes :

- Nature des procédures – Alors que les procédures mises en œuvre par les auditeurs pour l'audit de fin d'exercice incluent l'inspection, l'observation physique, la confirmation, le contrôle arithmétique, la réexécution et les procédures analytiques, les procédures associées à l'examen intermédiaire sont habituellement les demandes d'informations, les entretiens et les procédures analytiques. Le délai est habituellement très court pour les états financiers intermédiaires, ce qui empêche la direction d'élaborer des informations et de la documentation aussi étoffées que pour un audit de fin d'exercice. L'auditeur aura donc davantage recours à des estimations pour les états financiers intermédiaires. SPS peut s'attendre à beaucoup plus de discussions sur les postes des états financiers et à moins de demandes de pièces justificatives de la part des auditeurs.
- Temps exigé du personnel de SPS – En raison de la nature des procédures, le personnel de SPS n'aura pas à consacrer autant de temps à la préparation de l'examen intermédiaire (puisque il y aura moins d'éléments à consigner en dossier) et aux questions que posent les auditeurs lorsqu'ils travaillent sur place que dans le cas de l'audit de fin d'exercice. Par contre, dans l'ensemble, la réalisation d'examens intermédiaires et d'un audit de fin d'exercice, exigera vraisemblablement plus de temps au personnel de SPS pendant l'année qu'un seul audit de fin d'exercice.
- Coûts – Comme la charge de travail est moindre pour l'auditeur, les coûts associés à l'examen des états financiers intermédiaires seront beaucoup moins importants que pour un audit d'états financiers de fin d'exercice. De plus, les coûts de l'audit de fin d'exercice sont susceptibles de diminuer puisque les auditeurs auront acquis plus tôt dans l'exercice une connaissance des opérations importantes de l'entreprise et pourront tirer parti de cette connaissance dans leur audit.
- Utilisation du rapport d'audit – Contrairement au rapport d'audit de fin d'exercice, le rapport d'examen intermédiaire n'est fourni qu'au comité d'audit et n'est pas destiné au public. Par conséquent, le rapport d'examen intermédiaire de SPS ne peut être utilisé à d'autres fins. (Toutefois, s'il est nécessaire d'exprimer une conclusion modifiée, l'auditeur doit délivrer son rapport d'examen intermédiaire par écrit pour éviter d'être associé à des informations fausses ou trompeuses.)

Facteurs à considérer pour un premier examen

Il faudra signaler à SPS qu'à la suite des premiers examens intermédiaires, le rapport d'examen indiquera, le cas échéant, que les chiffres comparatifs de l'état du résultat global et du tableau des flux de trésorerie n'ont pas été audités ni examinés (cette mention ne s'applique pas à l'état de la situation financière, car celui-ci contiendrait des chiffres comparatifs issus de l'audit de fin d'exercice). Si SPS désire que les chiffres comparatifs soient eux aussi examinés, des coûts ponctuels additionnels sont à prévoir. Il est toutefois peu probable que Jeremy en fasse la demande, vu que son intention est de déceler des anomalies tout au long de l'exercice.

De plus, puisqu'il audite déjà les états financiers de l'exercice et qu'il a déjà une compréhension de SPS et de son environnement opérationnel, le cabinet pourra peut-être tirer parti d'une partie du travail réalisé à la fin de l'exercice pour réduire les coûts de l'examen intermédiaire.

Solutions de rechange à un examen des états financiers intermédiaires

Il existe plusieurs options pour rassurer Jeremy, qui craint que de nouvelles opérations complexes puissent ne pas être comptabilisées correctement et que les erreurs ne soient détectées qu'au moment de l'audit de fin d'exercice. L'équipe d'audit pourrait prévoir la réalisation de travaux intermédiaires sur place, ce qui lui permettrait d'examiner les opérations nouvelles, importantes ou complexes avant l'audit de fin d'exercice. Une autre possibilité consisterait à aviser l'équipe d'audit lorsque de nouvelles opérations importantes surviennent (de même nature que l'acquisition de Bright, par exemple), de sorte que le travail sur place portant sur ces opérations pourrait être réalisé peu de temps après. Cette manière de faire aurait fort probablement l'avantage de réduire le travail d'audit de fin d'exercice, ce qui pourrait alléger la charge de travail des employés de SPS durant cette période très chargée de l'année et leur permettre de réaliser une partie du travail dans des périodes plus calmes.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de traiter de manière raisonnable de l'examen des états financiers intermédiaires et des solutions de rechange.

Compétent – Le candidat traite de manière raisonnable de l'examen des états financiers intermédiaires et des solutions de rechange.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de façon approfondie de l'examen des états financiers intermédiaires et des solutions de rechange.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FINANCE SOLAR PANEL SOLUTIONS INC. (SPS)

Dans le rôle en Finance, le candidat doit préparer un budget pour l'investissement dans le parc solaire, à l'aide d'une analyse de la valeur actualisée nette (VAN) du projet, puis formuler une recommandation. Il doit aussi calculer quel sera le coût du capital si le financement de projet est utilisé et analyser les avantages et inconvénients du recours à ce type de financement pour cet investissement.

Le candidat doit revoir l'évaluation d'un actif corporel, soit le parc éolien, et déterminer s'il y a lieu d'accepter une offre d'achat avant d'établir s'il serait plutôt préférable de vendre une participation dans OWF.

On demande aussi au candidat d'évaluer l'incidence d'un prolongement du délai de paiement que SPS offre à ses clients, et de déterminer si SPS devrait offrir un escompte pour règlement rapide à son plus gros client.

Enfin, le candidat doit déterminer si le solde de trésorerie disponible devrait servir à verser des dividendes ou à racheter des actions, ou encore être conservé à des fins d'investissement.

Pour les occasions d'évaluation communes à tous les rôles, soit les occasions d'évaluation n°s 1 à 5, se reporter aux pages 102 à 121.

Mémo

À : Jeremy Whitman
De : CPA spécialisé en finances à Élite
Objet : Analyse financière

Occasion d'évaluation n° 6

Le candidat évalue, d'un point de vue quantitatif, si la construction d'un parc solaire est un investissement viable pour SPS. Pour ce faire, il se sert de la VAN pour préparer un budget d'investissement.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Finance.

SPS a récemment reçu une offre de Comcap inc. (Comcap), qui désire acheter la totalité de l'électricité produite par un parc solaire qui serait construit et détenu par SPS. Vous m'avez demandé une recommandation quant à savoir si je devais conseiller à SPS de réaliser cet investissement.

Aux fins de cette analyse, j'ai d'abord calculé la valeur actualisée nette (VAN) à l'aide du coût du capital de 8 % qui est indiqué. Je traiterai ensuite des risques connexes.

Calcul de la VAN

		Selon des produits de 6 400 000 \$	Selon des produits de 8 600 000 \$
Investissement initial		(60 000 000) \$	(60 000 000) \$
Économie d'impôts sur l'investissement initial	Note 1	12 315 789	12 315 789
Investissement dans les créances clients	$6\ 400\ 000 \times 30/365$	(526 000)	(526 000)
VA du résultat d'exploitation annuel	Note 2	43 524 839	62 675 768
Produit de récupération	$5\ 000\ 000 \text{ VA (8 %, 40)}$ $= 5\ 000\ 000 \times 0,046031$	230 155	230 155
Coûts de démantèlement	$12\ 000\ 000 \text{ VA (8 %, 40)}$ $= 12\ 000\ 000 \times 0,046031$	(552 372)	(552 372)
Économie d'impôts perdue lors de la récupération	Note 3	(49 059)	(49 059)
Recouvrement des créances clients	$526\ 000 \text{ VA (8 %, 40)}$ $= 526\ 000 \times 0,046031$	24 212	24 212
VAN totale		(5 032 436) \$	14 118 493 \$

Note 1

VA de l'économie d'impôts au titre de la DPA =

$$\frac{\text{Investissement} \times \text{Taux de DPA} \times \text{Taux d'imposition de la société}}{\text{Taux de DPA} + \text{Taux d'actualisation}} \times \frac{1 + 0,5 \times \text{Taux d'actualisation}}{1 + \text{Taux d'actualisation}}$$

$$= [(60\ 000\ 000 \$ \times 30 \% \times 27 \%) \div (30 \% + 8 \%)] \times [(1 + (0,5 \times 8 \%)) \div (1 + 8 \%)] = 12\ 315\ 789 \$$$

Note 2

Flux de trésorerie d'exploitation annuels

	Selon des produits de 6 400 000 \$	Selon des produits de 8 600 000 \$
Produits	6 400 000 \$	8 600 000 \$
Charges d'exploitation annuelles	(1 400 000)	(1 400 000)
Flux de trésorerie d'exploitation nets avant impôts	5 000 000 \$	7 200 000 \$
Impôts de 27 %	(1 350 000)	(1 944 000)
Après impôts	3 650 000 \$	5 256 000 \$

Flux de trésorerie annuels sur 40 ans

$$\text{FAA (8 %, 40)} = 11,9246 \quad 43\ 524\ 839 \$ \quad 62\ 675\ 768 \$$$

Note 3

VA de l'économie d'impôts au titre de la DPA perdue lors de la récupération =

$$\frac{\text{Produits de la récupération} \times \text{Taux de DPA} \times \text{Taux d'imposition de la société}}{\text{Taux de DPA} + \text{Taux d'actualisation}}$$

$$= [(5\ 000\ 000 \$ \times 30 \% \times 27 \%)] \div (30 \% + 8 \%) = 1\ 065\ 789 \$$$

VA pour une période de 40 ans

$$= 1\ 065\ 789 \$ \text{ VA (8 \%, 40)} = 1\ 065\ 789 \$ \times 0,046031 = 49\ 059 \$$$

Conclusion

La VAN peut s'établir dans une fourchette dont la limite inférieure est de (5 026 731) \$ et la limite supérieure, de 14 124 130 \$.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer la valeur actualisée nette de l'investissement dans un parc solaire.

Compétent – Le candidat fournit un calcul raisonnable de la valeur actualisée nette de l'investissement dans un parc solaire.

Compétent avec distinction – Le candidat fournit un calcul exact de la valeur actualisée nette de l'investissement dans un parc solaire, et effectue une analyse de sensibilité fondée sur les hypothèses relative aux produits.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat calcule le montant minimum de produits requis pour obtenir une VAN égale à zéro. Il détermine ensuite le nombre d'heures quotidiennes d'ensoleillement nécessaire et le prix par kWh requis pour générer ce niveau de produits.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Finance.

1. Déterminer le montant des produits requis pour obtenir une VAN égale à 0

Vous désirez connaître le montant minimum des produits requis pour obtenir une VAN égale à zéro pour ce projet. Les produits ont une incidence sur les flux de trésorerie d'exploitation après impôts. Par conséquent, j'ai calculé la VAN avant la juste valeur actualisée des flux de trésorerie d'exploitation après impôts.

Investissement initial		(60 000 000) \$
Économie d'impôts sur l'investissement initial		12 315 789
Investissement dans les créances clients	$6\ 400\ 000 \times 30 \div 365$	(526 000)
	$5\ 000\ 000 \text{ VA (8 %, 40)}$ $= 5\ 000\ 000 \times 0,046031$	230 155
Produit de récupération	$12\ 000\ 000 \text{ VA (8 %, 40)}$ $= 12\ 000\ 000 \times 0,046031$	(552 372)
Coûts de démantèlement		
Économie d'impôts perdue lors de la récupération		(49 059)
Recouvrement des créances clients	$526\ 000 \text{ VA (8 %, 40)}$ $= 526\ 000 \times 0,046031$	24 212
VAN avant les flux de trésorerie d'exploitation après impôts		<u>(48 557 275) \$</u>

Pour que la VAN soit égale à zéro, la valeur actualisée des flux de trésorerie d'exploitation après impôts doit être de 48 551 570 \$. Par conséquent :

$$11,9246 (\text{Produits} - 1\ 400\ 000 \$) (1 - 0,27) = 48\ 557\ 275 \$$$

$$\text{Produits} = [48\ 557\ 275 \$ \div (11,9246 \times 0,73)] + 1\ 400\ 000 \$$$

$$\text{Produits} = 6\ 978\ 117 \$$$

Donc, la VAN est égale à zéro lorsque les produits s'établissent à 6 978 117 \$.

Éléments justificatifs :

Produits	6 978 117 \$
Charges d'exploitation annuelles	(1 400 000)
Flux de trésorerie d'exploitation nets avant impôts	<u>5 578 117 \$</u>
Impôts de 27 %	(1 506 092)
Après impôts	<u>4 072 025 \$</u>
Flux de trésorerie annuels pour une période de 40 ans	
FAA (8 %, 40) = 11,9246	48 557 275 \$

2. Nombre d'heures d'ensoleillement nécessaire

Pour générer des produits annuels de 6 978 117 \$, lorsque le prix de l'électricité est de 0,14 \$ le kW, il faut produire 49 843 694 kW par année. Comme le parc solaire génère 30 000 kW par heure d'ensoleillement, il faut donc 1 661 heures d'ensoleillement par année, ou 4,55 heures par jour.

3. Prix de l'électricité requis

Si l'on suppose qu'il y aura 1 500 heures d'ensoleillement par année, le parc solaire générera 45 000 000 kW par an ($1\ 500 \times 30\ 000$ kW). Par conséquent, pour que le projet génère des produits annuels de 6 978 117 \$, le prix moyen de l'électricité devra s'établir à 0,155 \$ le kWh ($6\ 978\ 117\ \$ \div 45\ 000\ 000$).

Conclusion

Les produits que générera le projet sont très incertains et varieront en fonction des conditions météorologiques (le nombre d'heures d'ensoleillement par jour) et du prix de l'électricité, deux facteurs incontrôlables. Par conséquent, le risque de ce projet est plus élevé que celui des activités d'exploitation normales de l'entreprise. Pour tenir compte de ce risque accru, il faut utiliser un taux d'actualisation plus élevé dans l'analyse de ce projet.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le nombre d'heures quotidiennes d'ensoleillement requis ET le prix par kW requis pour que le projet soit rentable.

Compétent – Le candidat effectue un calcul raisonnable du nombre d'heures quotidiennes d'ensoleillement requis pour que le projet soit rentable ET du prix par kW requis.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul raisonnable du nombre d'heures quotidiennes d'ensoleillement requis pour que le projet soit rentable ET du prix par kW requis, et traite de la probabilité que ces seuils soient atteints.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat évalue, au moyen d'une analyse qualitative, si la construction d'un parc solaire est un investissement viable pour SPS.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Finance.

Analyse qualitative

Les risques suivants doivent être pris en compte :

- SPS n'a jamais possédé ou entretenu un parc solaire ni facturé des clients en fonction des kilowatts produits.
- SPS n'a encore jamais construit de parc solaire. De plus, il reste à savoir si l'expertise de OWF en éolien est valable pour l'exploitation d'un parc solaire.
- La production quotidienne d'électricité étant fonction du nombre d'heures d'ensoleillement, elle pourrait être volatile. Le fait que les produits dépendront de la quantité d'électricité générée fait augmenter de façon importante le risque du projet.
- Les produits dépendront aussi du prix de vente de l'électricité.
- Chaque mois où la quantité d'électricité produite sera inférieure à un seuil minimal, SPS devra payer une pénalité.
- C'est vraisemblablement la première fois que SPS fait affaire avec Comcap. Tous les produits de ce projet proviendront de Comcap, et il y a un risque que cette dernière soit incapable d'acheter systématiquement les quantités d'électricité prévues. Il faut analyser la situation financière de Comcap avant de signer le contrat.
- Le contrat peut être résilié moyennant un préavis de 90 jours. Si Comcap décide d'y mettre fin, SPS devra trouver un nouvel acheteur pour son électricité. Comme il s'agit d'un risque considérable, il est fortement recommandé de renégocier cette clause avant de signer le contrat.
- La durée du contrat n'est que de 10 ans et il y a un risque que le contrat ne soit pas renouvelé à l'échéance. Toutefois, SPS pourrait alors vendre au réseau public l'électricité produite ou trouver un autre client.
- Les coûts d'installation pourraient être plus élevés que prévu. Toutefois, la filiale de SPS, OWF, possède une expertise en construction de parcs éoliens, et devrait donc pouvoir fournir une estimation raisonnable des coûts.
- Les charges d'exploitation pourraient être plus élevées que prévu. Là encore, la filiale de SPS, OWF, possède de l'expérience dans ce domaine et peut sans doute formuler des hypothèses raisonnables quant aux coûts.
- L'inflation n'a pas été prise en compte dans le calcul de la VAN des charges d'exploitation ni dans l'établissement des prix des kilowatts vendus.

Conclusion

Puisque la VAN prévue du projet est négative et compte tenu de l'ampleur des risques liés au projet, SPS devrait refuser l'offre visant la construction et l'exploitation du parc solaire pour Comcap.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certains éléments qualitatifs du projet de parc solaire, mais son analyse manque de profondeur.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs éléments qualitatifs du projet de parc solaire.

Compétent avec distinction – Le candidat présente une analyse approfondie des éléments qualitatifs du projet de parc solaire.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat évalue si le parc solaire devrait être autofinancé ou financé par le recours au financement de projet.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Finance.

Coût du capital pour le projet de parc solaire

Le coût du capital est établi selon les modalités de financement. Pour le parc solaire, le calcul du coût du capital se calcule de la manière suivante :

1. Coût des capitaux propres avec endettement du projet :

$$Re = Rf + \beta_e (Rm - Rd)$$

$$Re = 2 \% + 3,0 (5 \%) = 17 \%$$

2. Coût moyen pondéré du capital (CMPC) du projet :

$$CMPC = D/V Rd (1 - T) + E/V Re$$

$$CMPC = 300 \div 400 (4 \%) (1 - 0,27) + 100 \div 400 (17 \%) = 2,19 \% + 4,25 \% = 6,44 \%$$

Le coût en capital approprié pour ce projet s'établit à 6,44 %.

Financement de projet pour le parc solaire

Le financement de projet est utilisé pour les projets indépendants, c'est-à-dire lorsque l'actif produit peut exister à titre d'entité juridique distincte. En l'occurrence, une entité juridique distincte détiendrait et exploiterait le parc solaire. SPS et PUC fourniront un apport de capitaux propres à l'entité, et cette dernière contractera un emprunt auprès d'un syndicat de prêteurs. Pour que le financement de projet soit viable, l'actif doit générer des flux de trésorerie stables qui permettront de rembourser l'emprunt et qui fourniront un rendement approprié aux participants aux capitaux propres. Le parc solaire répond à ces critères.

Avantages du financement de projet pour le parc solaire

- SPS et PUC mettront en commun leur savoir-faire. L'expérience de PUC dans la production et la vente d'électricité viendra compléter les compétences de SPS pour la construction et l'entretien du parc solaire.
- SPS partagera avec PUC les risques associés à l'investissement. Ce projet est de trop grande envergure pour que SPS le finance seule. Le risque lié à la participation dans les capitaux propres sera partagé.
- Le coût du capital dans le cas du recours au financement de projet s'établit à seulement 6,5 %. Si SPS finançait seule le projet, le coût du capital serait plus élevé puisque les capitaux empruntés représenteraient une proportion moindre.
- Si le projet connaît plus tard des difficultés financières, les créanciers n'auront aucun droit sur les actifs de SPS.
- Comme la nature du projet est très différente de celle des principales activités de SPS, la création d'une entité distincte permet de séparer les systèmes de comptabilité de gestion et de simplifier les processus décisionnels.
- Le financement de projet permet une présentation simple et distincte des informations sur le projet aux fins de la prise de décisions de gestion.

Inconvénients du financement de projet pour le parc solaire

- Comme il y a beaucoup de partenaires, l'entente est complexe et entraîne davantage de frais juridiques initiaux.
- SPS devra collaborer avec un partenaire, PUC, ce qu'elle n'a jamais fait auparavant.
- Les prêteurs ne consentiront un emprunt à taux moindre que si SPS prend des engagements contractuels.
- Le ratio d'endettement du projet est de 75 %, ce qui est considérablement plus élevé que la structure du capital cible de SPS, qui se compose d'emprunts à hauteur de 30 %.

Conclusion

Si SPS décide d'investir dans un parc solaire plus grand et de partager les risques et les avantages de ce projet avec PUC, elle devrait avoir recours au financement de projet. Cette méthode permet de réduire le coût global du capital et de tirer profit de l'expertise de PUC dans les domaines où SPS n'a pas d'expérience.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat fournit un calcul raisonnable du CMPC de la nouvelle entité proposée OU fournit une analyse raisonnable des avantages et inconvénients de la méthode de financement de projet proposée.

Compétent – Le candidat fournit un calcul raisonnable du CMPC de la nouvelle entité proposée ET fournit une analyse raisonnable des avantages et inconvénients de la méthode de financement de projet proposée.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule correctement le CMPC de la nouvelle entité proposée ET fournit une analyse approfondie des avantages et inconvénients de la méthode de financement de projet proposée.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat détermine la valeur d'un actif corporel, soit le parc éolien, dans l'hypothèse où la construction est terminée.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Finance.

La semaine dernière, SPS a reçu une offre d'achat de 20 millions \$ de la part de Grain Farmers Co-op (GFC) pour les actifs de Ontario Wind Farms Inc. (OWF). Vous voulez connaître la valeur de OWF pour SPS et savoir si l'offre de GFC devrait être acceptée.

Évaluation de OWF selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie

Vous trouverez le calcul des flux de trésorerie actualisés à la page suivante.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Produits bruts	15 000 000	19 000 000	26 000 000	26 000 000	26 000 000	26 000 000	26 000 000	24 000 000	22 000 000	18 000 000
Charges d'exploitation	(4 500 000)	(4 100 000)	(5 200 000)	(5 200 000)	(5 200 000)	(5 200 000)	(5 200 000)	(5 100 000)	(4 900 000)	(4 700 000)
Amortissement	(8 500 000)	(8 500 000)	(8 500 000)	(8 500 000)	(8 500 000)	(8 500 000)	(8 500 000)	(8 500 000)	(8 500 000)	(8 500 000)
Coûts de démantèlement										(3 000 000)
Produits d'exploitation nets	2 000 000	6 400 000	12 300 000	12 300 000	12 300 000	12 300 000	12 300 000	10 400 000	8 600 000	1 800 000
Moins : impôts	27 % (540 000)	(1 728 000)	(3 321 000)	(3 321 000)	(3 321 000)	(3 321 000)	(3 321 000)	(2 808 000)	(2 322 000)	(486 000)
Plus : amortissement	8 500 000	8 500 000	8 500 000	8 500 000	8 500 000	8 500 000	8 500 000	8 500 000	8 500 000	8 500 000
Plus : produit après impôts de la vente du terrain										4 203 000
Flux de trésorerie discrétionnaires nets	9 960 000	13 172 000	17 479 000	17 479 000	17 479 000	17 479 000	17 479 000	16 092 000	14 778 000	14 017 000
Facteur d'actualisation, si taux d'actualisation de	9 %	0,9174	0,8417	0,7722	0,7084	0,6499	0,5962	0,5470	0,5018	0,4604
Valeur actualisée		9 137 304	11 086 872	13 497 284	12 382 124	11 359 602	10 420 980	9 561 013	8 074 966	6 803 791
Valeur actualisée nette		98 244 716								
Moins : coûts d'achèvement		<u>(75 000 000)</u>								
Valeur actualisée nette		<u>23 244 716</u>								

Note 1 : Le produit net après impôts de la vente du terrain se présente comme suit :

Produit	4 500 000 \$
Impôt sur le gain en capital $(4 500 000 \$ - 2 300 000 \$) \times 50 \% \times 27 \%$$	<u>(297 000)</u>
Produit net après impôts	<u>4 203 000 \$</u>

Selon l'évaluation fondée sur la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie, la valeur du parc éolien, une fois construit, se chiffre à 23 244 716 \$ à la fin de 2018. Si nous revenons un an en arrière, sa valeur actualisée s'établit aujourd'hui à 21 324 702 \$ ($23\,244\,716\,\$\times 0,9174$).

L'offre d'achat se chiffre à 20 millions \$, ce qui est inférieur à la valeur qu'aurait OWF si SPS terminait le projet et l'exploitait durant sa durée d'utilité de 10 ans. En ce moment, le parc éolien vaut donc davantage pour SPS si elle décide de le garder et d'investir le montant nécessaire pour terminer sa construction.

Recommandation

SPS devrait refuser cette offre, puisqu'elle est inférieure à la valeur actuelle de cet actif corporel pour SPS.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat utilise la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie pour tenter de calculer la valeur de OWF.

Compétent – Le candidat utilise la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie pour effectuer un calcul raisonnable de la valeur de OWF et compare cette valeur à l'offre reçue.

Compétent avec distinction – Le candidat utilise la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie pour calculer correctement la valeur de OWF, compare cette valeur à l'offre reçue et formule une recommandation utile.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat évalue la question de l'émission d'un nombre suffisant de OWF pour conférer une participation de 25 % à GFC.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Finance.

Placement d'actions d'une filiale

L'autre option envisagée est l'émission par OWF d'un nombre suffisant d'actions pour attribuer à GFC une participation de 25 % dans OWF, laquelle recevrait directement les capitaux. GFC détiendrait une participation de 25 % dans OWF. SPS, grâce à sa participation de 75 %, conserverait le contrôle de la filiale. OWF demeurerait une entité consolidée aux fins de la présentation des états financiers.

Comme les capitaux seraient injectés dans OWF, ils augmenteraient la valeur de cette dernière. Pour que GFC obtienne une participation de 25 % dans OWF, les actions supplémentaires à émettre doivent représenter le tiers des actions en circulation. Par exemple, si OWF compte actuellement 90 actions en circulation (appartenant toutes à SPS), elle devra émettre 30 actions supplémentaires pour conférer à GFC une participation de 25 % dans l'entreprise.

Nous avons déterminé précédemment que la valeur de OWF s'élève actuellement à 23 244 716 \$. Un montant de 7 748 239 \$ (1/3 de 23 244 716 \$) devrait être exigé en contrepartie de l'émission d'un nombre suffisant d'actions pour conférer à GFC une participation de 25 % dans OWF. Comme GFC serait un actionnaire minoritaire, il est possible qu'elle demande une décote de minoritaire et s'attende à un peu moins que 25 % de la valeur du parc.

Conséquences

- OWF recevra des entrées de trésorerie qui aideront à financer les travaux de 75 millions \$ nécessaires à l'achèvement du projet.
- SPS pourrait partager avec GFC les risques de l'investissement.
- GFC possède et exploite d'autres parcs éoliens et pourrait donc apporter son expertise au projet. D'autres synergies pourraient aussi découler de cette propriété conjointe.
- SPS n'aura pas une autonomie complète, et des représentants de GFC siégeront au conseil de OWF.
- Comme elle détiendra plus de 50 % des actions avec droit de vote de OWF, SPS continuera de contrôler la prise de décisions au sein de OWF.
- GFC sera un actionnaire minoritaire de OWF. SPS devra donc composer avec les problèmes qui pourraient survenir en raison de cette relation. Il est possible que SPS et GFC n'aient pas les mêmes objectifs.
- Les états financiers consolidés de SPS feront état d'une participation ne donnant pas le contrôle, soit les 25 % attribuables à GFC, à la rubrique des capitaux propres de l'état de la situation financière. Une part du résultat net sera attribuée à cette participation.
- Si SPS souhaitait se dessaisir d'autres actions dans l'avenir, GFC pourrait être prête à les acheter.

Conclusion

Si SPS souhaite conserver la propriété et le contrôle du parc éolien, mais avoir de l'aide pour financer le reste de la construction, il conviendrait que OWF émette des actions pour conférer à GFC une participation de 25 %. Cette opération serait aussi appropriée parce que GFC apportera à SPS une expérience en exploitation de parcs éoliens que cette dernière devrait autrement acquérir.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le montant à recevoir dans le cadre d'un placement d'actions d'une filiale OU analyse les avantages et les risques de cette opération.

Compétent – Le candidat calcule de façon raisonnable le montant à recevoir dans le cadre d'un placement d'actions d'une filiale ET analyse les avantages et les risques de cette opération.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule de façon exacte le montant à recevoir dans le cadre d'un placement d'actions d'une filiale ET analyse en profondeur les avantages et les risques de cette opération.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat évalue le cycle d'exploitation de la société et l'incidence des modifications qu'il est suggéré d'apporter aux modalités de paiement et d'escompte de SPS, et il formule une recommandation.

Le candidat montre la profondeur de ses compétences en Finance.

Vous m'avez demandé d'analyser l'incidence qu'aurait la prolongation du délai de paiement, pour le faire passer à 60 jours, sur le cycle d'exploitation et sur les coûts. Vous voulez aussi une évaluation de la possibilité d'offrir un escompte pour règlement rapide au plus important client de SPS.

Incidence des modalités de paiement de 60 jours

Il est à noter que cette analyse concerne les ventes de panneaux solaires. Les ventes de projets ne sont pas prises en compte.

Cycle d'exploitation actuel

Délai moyen de recouvrement pour 2017 (il est à noter que le solde moyen n'a pas été utilisé dans le calcul puisque les ventes de 2017 ont considérablement varié par rapport à 2016)

$$= (\text{Solde des créances clients} \div \text{Ventes}) \times 365 \text{ jours}$$

$$= (26\,609 \$ \div 277\,500 \$) \times 365 \text{ jours} = 35 \text{ jours}$$

Délai de rotation des stocks pour 2017

$$= (\text{Solde des stocks} \div \text{Coût des ventes}) \times 365 \text{ jours}$$

$$= (43\,754 \$ \div 178\,550 \$) \times 365 \text{ jours} = 89 \text{ jours}$$

Ce délai est nettement plus élevé que le délai moyen dans le secteur, qui s'établit à 75 jours.

Délai de règlement des dettes fournisseurs pour 2017

$$= (\text{Solde des dettes fournisseurs} \div \text{Coût des ventes}) \times 365 \text{ jours}$$

$$= (26\,739 \$ \div 178\,550 \$) \times 365 \text{ jours} = 55 \text{ jours}$$

Ce délai est inférieur au délai moyen du secteur, qui est de 60 jours.

Le cycle d'exploitation actuel se présente comme suit : $35 + 89 - 55 = 69$ jours

Nouveau cycle d'exploitation

Si les modalités de paiement passent de 30 à 60 jours, le cycle d'exploitation augmentera comme suit :

$$\mathbf{60 + 89 - 55 = 94 \text{ jours}}$$

Il s'agit d'une hausse de 25 jours.

Coût du prolongement du délai de paiement

Les coûts auxquels donnera lieu la prolongation du délai de règlement des créances clients sont les suivants :

$$\text{Créances douteuses supplémentaires} = (5,2 \% - 2,7 \%) \times 277\,500\,000 \$ = 6\,937\,500 \$$$

Coûts de financement supplémentaires si l'entreprise doit emprunter à court terme

$$= 277\,500\,000 \$ \times (60 - 35) \div 365 \times 4 \% = 760\,274 \$$$

Coûts de financement supplémentaires des créances douteuses supplémentaires (par année)

$$= 4 \% \times 6\,937\,500 \$ = 277\,500 \$$$

$$\text{Coûts totaux} = 6\,937\,500 \$ + 760\,274 \$ + 277\,500 \$ = 7\,975\,274 \$$$

Recommandation

SPS devrait essayer de prolonger le délai de règlement de ses dettes fournisseurs pour le rapprocher du délai moyen de 60 jours dans le secteur et tenter de réduire le délai de rotation des stocks pour le ramener à 75 jours, soit la moyenne du secteur. Avec ces changements, le cycle d'exploitation révisé serait le suivant : $75 + 60 - 60 = 75$ jours. Ainsi, le cycle d'exploitation n'augmentera que de 5 jours, et non de 25 jours comme le laissait présager la prolongation du délai de recouvrement des créances clients.

Comme les créances douteuses devraient augmenter de 6 937 500 \$, SPS devrait aussi effectuer un suivi plus étroit des créances clients. L'embauche de nouveaux employés chargés du recouvrement pourrait réduire la charge de créances douteuses, probablement d'un montant supérieur au coût de l'embauche de personnel supplémentaire.

Escompte pour le plus gros client

La proposition consiste à offrir au plus gros client de SPS un escompte de 3 % lorsqu'une créance est réglée dans un délai de 25 jours. Les ventes à ce client se chiffrent en moyenne à 7 000 000 \$ par année. Si ce changement est adopté, on suppose que le client se prévaudra du délai de règlement de 60 jours au complet.

Nous utilisons le coût après impôts des capitaux empruntés comme taux d'actualisation, que l'on calcule comme suit : 4 % $(1 - 0,27) = 2,92 \%$

Valeur actualisée des modalités actuelles

$$= 7\ 000\ 000\ \$ \div (1 + 0,0292)^{60/365} = 7\ 000\ 000\ \$ \div 1,00474 = 6\ 966\ 977\ \$$$

Valeur actualisée des nouvelles modalités

$$= 7\ 000\ 000\ \$ (1 - 0,03) \div (1 + 0,0292)^{25/365} = 6\ 790\ 000\ \$ \div 1,001973 = 6\ 776\ 630\ \$$$

La période d'escompte est calculée selon le pourcentage de l'exercice que représente le délai de recouvrement des créances clients.

Selon l'analyse qui précède, la valeur actualisée des modalités de 60 jours est plus élevée que celle de l'escompte offert.

Par conséquent, l'escompte ne devrait pas être offert.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le cycle d'exploitation, les coûts associés à la modification des modalités de paiement ou les coûts associés à l'escompte proposé au plus gros client, ou encore il recommande des améliorations à apporter au cycle des créances clients ou au cycle d'exploitation.

Compétent – Le candidat présente un calcul raisonnable du cycle d'exploitation, des coûts associés à la modification des modalités de paiement ou des coûts associés à l'escompte proposé au plus gros client, et il recommande des améliorations à apporter au cycle des créances clients ou au cycle d'exploitation.

Compétent avec distinction – Le candidat présente un calcul raisonnable du cycle d'exploitation, des coûts associés à la modification des modalités de paiement et des coûts associés à l'escompte proposé au plus gros client, et il recommande des améliorations à apporter au cycle des créances clients ou au cycle d'exploitation.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat évalue la suggestion consistant soit à verser des dividendes, soit à procéder à un rachat d'actions, ainsi que l'incidence de ces deux options sur le résultat par action de SPS. Le candidat examine aussi l'application éventuelle par SPS d'une politique de dividende résiduel.

Le candidat montre la PROFONDEUR de ses compétences dans le contexte du rôle en Finance.

Analyse quantitative

Versement d'un dividende

Si le solde de trésorerie de 8 580 000 \$ est versé sous forme de dividendes, le dividende par action sera de 0,429 \$ ($8\ 580\ 000\ \$ \div 20\ 000\ 000\ \text{actions}$). Il n'y a aucune incidence sur le résultat par action.

Rachat d'actions

Le cours actuel de l'action est de 25 \$. Si des actions sont rachetées, la trésorerie permettra de racheter 343 200 actions ($8\ 580\ 000\ \$ \div 25\ \$$), ce qui représente seulement 1,7 % des actions en circulation ($343\ 200 \div 20\ 000\ 000$).

Si on utilise le résultat net révisé, le résultat de base par action augmentera, pour passer à 0,56 \$ [$10\ 924\ 158\ \$ \div (20\ 000\ 000 - 343\ 200) = 10\ 924\ 158\ \$ \div 19\ 656\ 800 = 0,56\ \$$]. Il s'agit d'une très faible augmentation, par rapport à 0,55 \$.

Analyse qualitative

Pour décider si SPS devrait verser des dividendes, racheter des actions ou garder les liquidités, il faut prendre en compte les facteurs suivants :

- Restrictions juridiques : Des restrictions juridiques s'appliquent-elles au versement de dividendes ou au rachat d'actions par l'entreprise? Des clauses restrictives ou d'autres accords limitent-ils ces opérations?
- Liquidités : SPS a-t-elle suffisamment de fonds en caisse pour respecter ses obligations actuelles? Selon le projet d'états financiers, le ratio de liquidité générale s'établit à 2,4 ($103\ 348\ \$ \div 42\ 589\ \$$). Si on utilise tous les fonds en caisse pour verser un dividende ou racheter des actions, le ratio de liquidité générale descendra à 2,24 [$(103\ 348\ \$ - 8\ 580\ \$) \div 42\ 589\ \$$], ce qui semble encore sain. Il nous faut obtenir les données de référence sectorielles pour bien évaluer ce ratio. Cela dit, cette option ne laisserait aucun fonds en caisse. SPS devrait alors contracter un emprunt pour respecter ses obligations.
- Volatilité des résultats : Les résultats des trois dernières années ont été volatils, de fortes baisses ayant été enregistrées de 2015 à 2017. Si SPS verse un dividende, on s'attendra à ce qu'elle continue de le faire, à moins qu'elle déclare un dividende exceptionnel.
- Financement interne : Si la totalité du solde de trésorerie est utilisée, il n'y aura plus de liquidités pour les investissements. SPS devrait alors contracter un emprunt pour financer ses investissements, ce qui augmenterait ses coûts de financement. L'entreprise doit envisager de conserver la trésorerie à des fins d'investissement.
- Signal envoyé par le versement de dividendes : En général, une augmentation du dividende (c'est le cas ici, puisque l'entreprise n'a jamais versé de dividendes) est vue comme un signe positif et entraîne une hausse du cours de l'action. Toutefois, à ce moment-ci où le secteur connaît des perturbations, les actionnaires pourraient être en désaccord avec une sortie de trésorerie et préférer que les fonds soient conservés pour de nouveaux investissements stratégiques qui rehausseraient la valeur pour l'actionnaire. Dans l'éventualité où SPS verserait des dividendes puis cesserait de le faire, les marchés pourraient y voir un signal de difficultés financières, ce qui entraînerait une chute du cours de l'action.
- Signal envoyé par le rachat d'actions : En général, on procède à un rachat d'actions pour l'une ou l'autre des raisons qui suivent.
 - Le cours de l'action est faible et la direction pense que l'action se négocie en deçà de sa valeur intrinsèque. L'annonce d'un rachat d'actions pourrait donner à penser que la valeur de l'action est faible et pourrait augmenter. Toutefois, étant donné les événements défavorables qui se sont produits récemment dans le secteur, les actionnaires pourraient ne pas voir cette mesure d'un bon œil. Le rachat de seulement 1,7 % des actions risque de ne pas être suffisant pour influer sur le cours de l'action.
 - La modification de la structure du capital, ce qui ne semble pas être le cas pour SPS.
 - La consolidation de la participation, ce qui n'est vraisemblablement pas le cas pour SPS. La trésorerie disponible ne permettra de racheter que 1,7 % des actions.

- Conflits de délégation potentiels : Le versement du solde de trésorerie sous forme de dividendes ou son utilisation pour le rachat d'actions réduirait les fonds que la direction serait susceptible d'affecter à de mauvais investissements. Si elle avait moins de fonds en caisse, la direction serait contrainte d'investir ces fonds limités dans de bons projets qui augmenteraient la valeur pour l'actionnaire. Si le Conseil est fort et que vous l'encouragez à agir, les conflits de délégation pourraient ne pas être importants pour SPS.

Politique de dividende résiduel

Première étape : Déterminer la portion des capitaux propres nécessaire au financement des projets d'investissement de l'exercice

Pour maintenir son ratio emprunts/capitaux propres, SPS doit financer ses projets à 30 % par capitaux empruntés et à 70 % par capitaux propres. Pour une dépense en immobilisations de 15 000 000 \$, un montant de 10 500 000 \$ (soit $15\ 000\ 000\ \$ \times 70\ %$) doit provenir des capitaux propres.

Deuxième étape : Déterminer la somme résiduelle pouvant servir au versement de dividendes

Compte tenu du résultat net qui figure dans le projet d'états financiers, la somme résiduelle est de 17 349 000 \$ ($27\ 849\ 000\ $ - 10\ 500\ 000\ $$), ce qui signifie que la somme pouvant être versée en dividendes cette année s'élève à 8 580 000 \$ seulement, soit la totalité du solde de trésorerie.

Le dividende par action s'établirait à 0,429 \$, comme il a été calculé précédemment.

Recommandation

Je recommande à SPS de ne pas verser de dividende ni de procéder à un rachat d'actions. Il vaut mieux utiliser les liquidités disponibles pour financer de nouvelles dépenses en immobilisations. De plus, compte tenu des perturbations dans le secteur, il serait peut-être préférable pour SPS de conserver des liquidités comme fonds d'urgence, au cas où les ventes continueraient de reculer en 2018. Si elle n'a pas besoin de ces liquidités immédiatement, elle devrait envisager de les faire fructifier en les investissant dans des obligations à court terme et à faible risque.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le dividende qui serait versé selon une politique de dividende résiduel OU traite les deux options proposées pour verser le solde de trésorerie actuel aux actionnaires.

Compétent – Le candidat tente de calculer le dividende qui serait versé selon une politique de dividende résiduel ET traite les deux options proposées pour verser le solde de trésorerie actuel aux actionnaires.

Compétent avec distinction – Le candidat tente de calculer le dividende qui serait versé selon une politique de dividende résiduel, traite les deux options proposées pour verser le solde de trésorerie actuel aux actionnaires et fournit une recommandation utile.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE SOLAR PANEL SOLUTIONS INC. (SPS)

Le candidat qui a choisi le rôle en Gestion de la performance doit évaluer les questions d'information financière relevées par Jeremy et calculer le résultat par action. Le candidat travaille pour Jeremy et doit évaluer différentes options qui permettraient d'accroître le bénéfice, le résultat par action et, au bout du compte, le prix de l'action.

Le candidat doit préparer une analyse FFPM et examiner l'environnement d'exploitation ainsi que les risques pertinents liés au secteur. Des suggestions portant sur la stratégie et les activités ont été formulées et doivent être analysées dans le contexte des résultats de l'analyse FFPM.

Plus précisément, le candidat doit évaluer la possibilité d'exploiter un parc solaire pour une société informatique, Comcap inc. (Comcap). Du point de vue de l'exploitation, le candidat doit évaluer la proposition du recours à des travailleurs indépendants plutôt qu'aux vendeurs de la division interne actuelle.

Enfin, le candidat doit évaluer les indicateurs de performance utilisés actuellement et en proposer d'autres. Cette évaluation se rattache à une analyse du prix de cession interne approprié qui devrait être utilisé par les différentes divisions.

Pour les occasions d'évaluation communes à tous les rôles, soit les occasions d'évaluation n°s 1 à 5, se reporter aux pages 102 à 121.

Occasion d'évaluation n° 6

Le candidat évalue l'environnement d'exploitation actuel de SPS au moyen d'une analyse FFPM et analyse les risques d'exploitation dans le secteur.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Jeremy a demandé une analyse FFPM et une analyse des risques pour comprendre l'environnement dans lequel SPS exerce ses activités. Voici un résumé de cette analyse.

Forces

- Élite détient 20 % de SPS et peut influencer SPS pour que celle-ci prenne des décisions qui concordent avec les objectifs et la mission d'Élite.
- SPS a acquis Bright et est devenue intégrée verticalement, car elle peut maintenant vendre des services d'installation de panneaux solaires. Dans un contexte où les prix des panneaux solaires sont très bas, ces nouveaux services à valeur ajoutée aideront à maintenir ou à accroître les bénéfices.
- Élite a de l'expérience dans le secteur de l'énergie dont SPS peut tirer parti pour améliorer son exploitation et être concurrentielle.
- SPS a une solide équipe de R et D, qui a créé des panneaux hautement efficaces et qui travaille à l'élaboration de produits qui généreront moins de déchets dangereux. SPS demeurera ainsi à l'avant-garde du secteur et pourra conserver sa part de marché et baisser les coûts de fabrication.

- La situation financière actuelle de SPS est bonne vu son ratio de liquidité générale de 1,8 qui indique que ses ressources sont suffisantes pour couvrir ses besoins à court terme; sa marge brute de 39 % qui est suffisante pour couvrir ses coûts et générer un bénéfice; et son ratio de couverture des intérêts de 3,08 qui indique que SPS génère des bénéfices suffisants pour couvrir ses dettes.
- Le taux d'efficacité de production d'électricité des panneaux solaires de SPS est de 23 %, une valeur élevée par rapport à la fourchette du secteur, de 15 % à 25 %, qui donne un avantage concurrentiel au produit de SPS.
- Le coût de fabrication des panneaux est en baisse, ce qui accroîtra les bénéfices et permettra de compenser la diminution des prix de vente.
- L'expansion dans le secteur de l'énergie éolienne grâce à OWF donnera à SPS la possibilité de se diversifier en tirant ses produits d'une autre source que l'énergie solaire.

Faiblesses

- Le prix de l'action de SPS a chuté de 40 % au cours des six derniers mois.
- Les tendances financières de SPS sont préoccupantes. SPS demeure rentable, mais tout est à la baisse. Les ventes diminuent et les bénéfices de 2017 ont chuté de 70 % par rapport à ceux de 2016. La marge brute indique que la réduction des coûts ne suit pas la baisse des prix de vente qu'exige le marché.
- Le personnel est surchargé et il n'y a pas de contrôleur, ce qui accroît le risque d'anomalies dans les états financiers.
- Il y a du mécontentement au sujet des indicateurs de performance dans les usines de la division de la fabrication, ce qui peut démotiver les employés.
- Les directeurs d'usine sont mécontents de la politique de fixation du prix de cession interne, ce qui pourrait avoir une incidence sur leur efficience et leurs relations avec la division des ventes. Ils pourraient consacrer davantage de temps et d'efforts à vendre à l'externe plutôt qu'à l'interne.

Possibilités

- Le coût du polysilicium diminue, ce qui entraîne la baisse du coût des intrants et l'amélioration des marges ou au minimum leur maintien compte tenu de la baisse des prix de vente sur le marché.
- De nombreux concurrents se diversifient aussi en investissant dans les parcs éoliens pour obtenir une nouvelle source de revenus qui n'est pas liée au marché des panneaux solaires. SPS vient d'acheter un parc éolien qui est en cours de construction. Si la demande d'électricité produite par éoliennes s'accroît, le projet sera plus rentable et plus viable.
- De nombreux gouvernements exigent que leurs sociétés de services publics produisent un pourcentage déterminé d'énergie à partir de sources renouvelables, ce qui pourrait accroître la demande de panneaux solaires et d'énergie éolienne.
- De nombreuses entreprises se tournent vers des sources d'énergie renouvelable conformément à leurs politiques en matière de durabilité et de respect de l'environnement. Ce facteur peut également accroître la demande de panneaux solaires.
- Le projet Comcap laisse entrevoir qu'il pourrait y avoir davantage de possibilités dans le marché de l'exploitation de parcs solaires pour le compte des propriétaires.

Menaces

- La fabrication de panneaux solaires produit d'importantes quantités de déchets dangereux. L'élimination se fait selon une réglementation gouvernementale; un éventuel changement de ces règlements pourrait avoir une incidence négative sur SPS.
- L'énergie solaire dépend très fortement de la situation météorologique, ce qui la rend moins intéressante que d'autres sources d'énergie.
- Le taux d'utilisation de la capacité du secteur a diminué et est passé de 85 % à 75 %, ce qui indique que tous les concurrents cherchent des moyens d'accroître l'utilisation de la capacité, ou d'offrir d'autres services à valeur ajoutée.
- Les prix devraient demeurer bas dans un avenir prévisible.
- Les panneaux solaires sont uniformisés et peu différenciables, sauf pour ce qui est de leur cote d'efficience. La concurrence s'intensifie, car les fabricants tentent d'obtenir un avantage sur le marché grâce à des cotes plus élevées pour leurs panneaux.
- Il s'agit d'un secteur d'activité mondialisé. La Chine, vu ses faibles salaires, fabrique à très faibles coûts, et est donc devenue le chef de file du secteur, ce qui entraîne une baisse des prix de vente. Pour pouvoir demeurer concurrentielle, SPS doit chercher constamment à réduire les coûts ou à procurer davantage de valeur.
- Les installations de panneaux solaires exigent des dépenses en immobilisations initiales importantes de la part des clients, ce qui peut avoir un effet dissuasif. De plus, les gouvernements réduisent ou éliminent les incitatifs financiers qu'ils offraient dans le passé pour compenser ces dépenses en immobilisations.
- Les installations de grande envergure sont entravées parce qu'elles nécessitent de vastes terrains et que l'énergie solaire, qui dépend de l'ensoleillement, manque de fiabilité pour une alimentation continue. Ces inconvénients nuisent à la demande d'énergie solaire et limiteront son potentiel à titre de nouvelle source viable d'électricité.

Analyse et atténuation des risques

Risque : Si l'offre de polysilicium commence à baisser, les coûts des intrants pourraient augmenter, ce qui donnera des marges encore plus faibles en raison des prix de vente bas.

Atténuation : Pour fixer le prix du polysilicium pour une période donnée, SPS devrait envisager de conclure un contrat à long terme avec un fournisseur.

Risque : En raison de la réduction du soutien gouvernemental et d'une offre excédentaire persistante, il y a un risque que les prix de vente baissent davantage à mesure que la demande diminue. Une telle situation aurait de graves conséquences financières pour SPS.

Atténuation : Afin de réduire sa dépendance à l'égard d'une seule source de revenus, SPS devrait continuer à se tourner vers d'autres sources de revenus, en particulier la conception, l'ingénierie et l'installation de panneaux solaires. SPS devra également continuer d'améliorer et de différencier son produit, et aussi d'améliorer l'efficience de ses activités pour que les coûts demeurent bas.

Risque : En raison des dépenses en immobilisations importantes et des vastes terrains que nécessite la production d'énergie solaire, le coût de cette dernière peut demeurer plus élevé pour les utilisateurs par rapport au coût de l'énergie provenant de sources traditionnelles.

Atténuation : SPS met actuellement au point des panneaux solaires qui produiront plus d'énergie à un coût global moindre, ce qui rendra le coût total au kilowatt moins élevé pour le client.

Risque : La réglementation sur les déchets dangereux produits dans le cadre du processus de fabrication pourrait être modifiée ou resserrée, ce qui pourrait changer le processus d'élimination et par conséquent augmenter les coûts.

Atténuation : SPS doit continuer à chercher des moyens de réduire la quantité de déchets dangereux produite. Pour demeurer au fait de toute modification imminente de la réglementation, SPS pourrait aussi intervenir activement auprès du ministère concerné.

Conclusion

Dans l'ensemble, l'analyse de l'environnement interne et externe indique que le secteur de la fabrication et de la vente de panneaux solaires connaît de nombreux risques et que le résultat net de SPS pour 2016 et 2017 a été touché. Par rapport au secteur, SPS semble bien se porter, mais son bénéfice a accusé une baisse importante et les actionnaires veulent que cesse cette tendance à la baisse.

Toutefois, la possibilité d'une expansion verticale comportant la construction et la vente d'installations de panneaux solaires s'est présentée et SPS a récemment intégré cette source de revenus. En outre, de nombreux concurrents ont construit leurs propres parcs solaires et vendent maintenant de l'électricité directement aux clients, et il pourrait s'agir d'une autre option stratégique envisageable par SPS. De plus, SPS a acheté un parc éolien en cours de construction et doit donc aussi évaluer la possibilité stratégique qu'il représente.

Comme le contexte du secteur de la fabrication de panneaux solaires s'annonce défavorable, SPS doit dans l'immédiat examiner d'autres sources de revenus et de bénéfices. Plus précisément, SPS doit envisager plusieurs possibilités stratégiques visant à faire augmenter la valeur actionnariale, le prix de l'action et le résultat net. Elle pourrait également apporter diverses améliorations opérationnelles afin d'accroître davantage le résultat net et le résultat par action.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse de la situation.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la situation qui comprend une évaluation des risques et des moyens de les atténuer.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse équilibrée de la situation qui comprend une évaluation des risques et des moyens de les atténuer.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat effectue une analyse quantitative de la proposition qui permettrait à SPS de posséder et d'exploiter son propre parc solaire, et de vendre de l'électricité à Comcap.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Comcap a récemment communiqué avec SPS au sujet d'un parc solaire. Jeremy a demandé une évaluation pour déterminer si le projet doit être entrepris.

Pour en déterminer la rentabilité, il faut prendre en compte la quantité d'électricité produite (de 26 millions à 51 millions de kWh) et le prix du marché de l'électricité (de 0,08 \$ à 0,18 \$ le kWh).

Parc solaire mis à niveau	Prix du marché bas	Prix du marché élevé
Excédent d'électricité (kWh)	5 000 000	5 000 000
Produits tirés de Comcap	4 600 000 \$	4 600 000 \$
Produits tirés du réseau public	400 000	900 000
Coût de distribution au réseau public	(300 000)	(300 000)
Charges d'exploitation	(1 000 000)	(1 000 000)
Flux de trésorerie nets	<u>3 700 000 \$</u>	<u>4 200 000 \$</u>
Parc solaire en l'état	Prix du marché bas	Prix du marché élevé
Électricité – manque à gagner (kWh)	(20 000 000)	(20 000 000)
Produits tirés de Comcap	4 600 000 \$	4 600 000 \$
Coût d'achat de l'électricité auprès du réseau public	(1 600 000)	(3 600 000)
Coût de distribution du réseau public	(1 200 000)	(1 200 000)
Charges d'exploitation	(1 000 000)	(1 000 000)
Flux de trésorerie nets	<u>800 000 \$</u>	<u>(1 200 000) \$</u>
Coût de mise à niveau	(4 500 000) \$	(4 500 000) \$

Hypothèses

Les charges d'exploitation sont exactes. Cependant, comme SPS n'a jamais exploité un parc solaire, elles pourraient être erronées.

Les charges d'exploitation ne changeront pas à court terme.

Le prix du marché de l'électricité ne dépassera pas 0,18 \$ le kWh. Cependant, cette hypothèse pourrait ne pas être raisonnable étant donné la tendance du marché et il faut en tenir compte.

Le coût de distribution ne changera pas. Toutefois, le prochain gouvernement pourrait le modifier; cela est particulièrement probable étant donné les nombreuses hausses antérieures.

Les besoins de Comcap s'élèveront toujours à 46 millions de kWh, mais si ces besoins étaient moindres, SPS serait avantagée.

Conclusion

Si SPS décide de ne pas mettre à niveau le parc solaire, le risque étant minime, les avantages seront également minimes et SPS pourrait subir une perte.

Toutefois, si SPS met à niveau le parc solaire, il y aura une sortie nette de fonds dans la première année. À partir de la deuxième année, les rentrées de fonds passeraient de 3,7 millions \$ à 4,2 millions \$, ce qui représente une hausse importante.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse quantitative du projet associé à Comcap.

Compétent – Le candidat effectue une analyse quantitative du projet associé à Comcap.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse quantitative du projet associé à Comcap et examine les hypothèses.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat effectue une analyse qualitative de la proposition d'exploitation du parc solaire de Comcap et formule une recommandation.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Les avantages et les inconvénients de cet investissement du point de vue stratégique sont présentés ci-après :

Avantages

- Si SPS devait mettre à niveau les panneaux solaires, elle pourrait faire appel à l'expertise de Bright pour réaliser l'installation. L'expérience de Bright en matière d'entretien serait également utile pour l'exploitation à temps plein du parc solaire.
- Comme SPS exerce ses activités dans l'entretien d'installations de panneaux solaires, les estimations des coûts devraient être raisonnables et probables.
- Les entreprises et les services publics ont tendance à se tourner vers les énergies renouvelables. Par conséquent, ces activités pourraient faire l'objet d'une plus forte demande.
- L'investissement cadre avec la mission de SPS qui est de fabriquer et de livrer à ses clients des ressources énergétiques durables et efficientes.
- Tant que le gouvernement actuel demeure au pouvoir, les coûts de distribution devraient rester stables.
- SPS dispose de suffisamment de trésorerie pour financer la mise à niveau, de sorte qu'il n'est pas nécessaire d'emprunter davantage.

Inconvénients

- Puisque SPS n'a jamais exploité de parc solaire, il existe de l'incertitude en ce qui concerne le prix du marché et le coût de distribution et, dans une certaine mesure, les coûts d'exploitation.
- Si le parc solaire n'est pas mis à niveau ou si les estimations sont inexactes, il se peut que le projet donne lieu à une perte.
- Comme Comcap n'existe que depuis deux ans, rien ne garantit que l'entreprise poursuivra ses activités à long terme. Il y a un risque que, si SPS décide d'investir 4,5 millions pour mettre à niveau le parc solaire, Comcap cesse ses activités avant que l'investissement n'ait été recouvré.
- La durée du contrat n'est que d'un an. Si les relations se détériorent ou si SPS n'exploite pas le parc selon les attentes de Comcap, il est possible que le contrat ne soit pas renouvelé. Si SPS effectue l'investissement de 4,5 millions \$ et que le contrat n'est pas renouvelé, elle pourrait subir une perte importante.
- SPS n'a jamais exploité un parc solaire. Ce manque d'expérience pourrait se solder par une sous-utilisation du parc solaire et une sous-production d'électricité pouvant entraîner des pertes.
- Les produits pourraient être volatils, puisqu'ils dépendront fortement du nombre d'heures d'ensoleillement et de la quantité d'électricité produite par jour.
- Si SPS ne met pas à niveau le parc solaire, il y a un risque que des réparations importantes deviennent nécessaires et que la quantité d'électricité produite soit considérablement inférieure à la quantité produite actuellement.

Conclusion

Selon l'analyse qui précède, SPS devrait accepter ce projet d'exploitation du parc solaire pour Comcap et mettre le matériel à niveau. SPS devrait tirer parti de son expertise en matière de panneaux solaires.

Si le parc est mis à niveau et que le prix du marché se rapproche de la limite supérieure de la fourchette, il y a un potentiel de bénéfice élevé pour SPS, qui compenserait la baisse des ventes et de la rentabilité de la gamme de produits et services actuels. Le projet devrait accroître la valeur actionnariale, ce qui hausserait le prix de l'action.

Toutefois, avant d'accepter ce projet, SPS doit mener une enquête sur la stabilité financière de Comcap afin de vérifier si elle sera en mesure de payer l'électricité. Pour permettre à SPS de recouvrer les 4,5 millions \$ que coûterait la mise à niveau, il faudra porter la durée du contrat à au moins deux ans.

Si SPS décide de ne pas mettre à niveau le parc solaire, elle devrait effectuer une évaluation approfondie du matériel actuel pour réduire le risque de problèmes importants dans un avenir rapproché.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une évaluation qualitative du projet de parc solaire.

Compétent – Le candidat effectue une évaluation qualitative du projet de parc solaire et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une évaluation qualitative approfondie du projet de parc solaire, formule une recommandation et tente de remédier aux inconvénients.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat évalue les indicateurs de performance actuels des divisions et recommande de nouveaux indicateurs.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Jeremy a demandé un examen des indicateurs de performance de SPS, et qu'on lui recommande des améliorations possibles et d'autres indicateurs appropriés.

Les directeurs d'usine de SPS se sont plaints que les indicateurs de performance actuels sont injustes, car ils n'ont aucun contrôle sur bon nombre de ces indicateurs.

Indicateurs de performance actuels

Résultat d'exploitation net de la division

Le résultat d'exploitation net comprend les frais d'administration indirects affectés à la division de la fabrication selon la superficie utilisée. Comme l'usine représente sans doute une proportion importante de la superficie totale utilisée par l'ensemble de la société, les frais d'administration de cette division sont probablement trop élevés. Il ne faudrait tenir compte d'aucune affectation des frais d'administration indirects aux fins de l'évaluation de la performance des directeurs d'usine. Autrement, si le siège social doit affecter des frais indirects, une meilleure affectation s'appuierait sur le nombre d'employés ou un autre facteur qui reflète correctement le temps d'administration consacré uniquement aux problèmes de production.

L'indicateur pourrait être amélioré par l'affectation de frais d'administration indirects appropriés et par l'utilisation d'un prix de cession interne approprié, accepté par les directeurs d'usine, pour les ventes.

Coût total des ventes, en pourcentage des ventes

Idéalement, il serait le plus bas possible et s'améliorerait chaque année.

Cette mesure du coût peut sembler raisonnable, mais elle comporte de nombreuses variables que les directeurs ne contrôlent pas. Par exemple, le pourcentage dépend du prix de vente des panneaux. Le coût des matières est établi par le marché, et la réduction des coûts à cet égard pourrait entraîner une baisse de la qualité du produit. Par ailleurs, le coût de production des panneaux pourrait changer selon l'évolution et l'amélioration de la conception.

L'écart du coût unitaire par rapport au budget flexible serait une meilleure mesure, étant donné que les ventes baissent. En supposant que les directeurs d'usine participent au processus d'établissement des budgets, ils devraient respecter le budget. Leur performance pourrait aussi être mesurée en fonction de l'écart sur temps de main-d'œuvre ou de l'écart sur quantité de matières premières.

Volume total de production annuel par rapport à 100 % de la capacité de production

(Les arrêts de production normaux pour l'entretien réduisent cette capacité de 10 %.) Cet indicateur est illogique parce que la demande du marché est insuffisante et qu'un volume de production correspondant à 90 % de la capacité engendrerait d'importants stocks excédentaires. Il s'agirait d'un gaspillage du fonds de roulement, surtout étant donné que les stocks pourraient devenir obsolètes rapidement.

La mesure de la production par rapport au budget ou la mesure de la production par rapport à un niveau cible de stocks seraient de meilleurs indicateurs.

Rémunération des heures supplémentaires versée aux employés en proportion du total des salaires

Cette rémunération devrait être la plus basse possible. L'indicateur est juste puisqu'il mesure un élément que les directeurs d'usine contrôlent, à condition toutefois que les heures supplémentaires soient nécessaires en raison de problèmes liés à la production.

Par exemple, si les heures supplémentaires sont nécessaires en raison des échéanciers irréalistes de la division des ventes et que le directeur d'usine doit avoir recours à des heures supplémentaires pour les respecter, le directeur d'usine ne contrôle pas ce facteur, et par conséquent ces heures supplémentaires ne devraient pas être incluses dans le calcul.

Nombre d'incidents liés à la sécurité

Ce nombre devrait être le plus bas possible. La mesure est juste puisque les directeurs d'usine sont responsables de la sécurité. Même si cette mesure ne se rattache pas au bénéfice ni aux coûts, elle est importante pour que l'entreprise puisse poursuivre ses activités, et parce que la fabrication de panneaux solaires produit des déchets dangereux.

Rendement du capital investi calculé en divisant le résultat d'exploitation net de la division par le total de la valeur nette comptable des actifs de l'usine

Cette mesure peut ne pas être juste, si les directeurs ne contrôlent pas les actifs de l'usine. De plus, comme les directeurs d'usine ne contrôlent pas les ventes, l'utilisation du résultat d'exploitation à titre de mesure n'est pas juste non plus.

Une meilleure mesure pourrait se rapporter aux frais d'entretien du matériel, voire à la production par élément de matériel. Par exemple, si l'on prévoit qu'une machine doit produire 1 000 unités par année, ce chiffre deviendrait la mesure retenue et il incomberait au directeur de s'assurer que la machine peut effectivement produire autant d'unités.

Indicateurs de performance supplémentaires

Voici quelques indicateurs de performance qui devraient être ajoutés :

Assurance de la qualité – pour voir au maintien de la qualité et des cotes d'efficacité de production, la qualité du produit fini doit demeurer élevée. Le pourcentage de la production qui respecte les niveaux de contrôle qualité exigés constitue une mesure qui incite les directeurs à assurer une qualité élevée. La réduction au minimum des retours de produits défectueux ou le maintien du nombre de retours à un niveau minimum pourrait constituer une autre mesure de la qualité.

Réduction des déchets – les coûts du gaspillage et de remise en fabrication engendrés par des problèmes de production devraient être mesurés et il devrait y avoir des mesures incitant à chercher à les réduire le plus possible. De plus, la réduction de la quantité de déchets dangereux par rapport à l'exercice précédent constituerait une mesure valable.

Amélioration des processus – étant donné le marché concurrentiel sur lequel SPS vend ses produits, la direction devrait aussi chercher des améliorations possibles. Il pourrait s'agir de réductions des coûts ou d'améliorations des processus en place.

Conclusion

Il semble que SPS utilise des indicateurs de performance qui ne relèvent pas du contrôle des directeurs d'usine. Les suggestions énumérées précédemment présentent divers indicateurs de performance susceptibles d'inciter les directeurs à prendre des mesures qui auraient pour effet d'augmenter le bénéfice d'ensemble de SPS.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de critiquer les indicateurs de performance actuels.

Compétent – Le candidat critique les indicateurs de performance actuels et tente d'en fournir de nouveaux.

Compétent avec distinction – Le candidat critique les indicateurs de performance actuels et en fournit de nouveaux.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat évalue le prix de cession interne approprié qui devrait être utilisé pour les divisions de la fabrication et des ventes.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Actuellement, les primes des directeurs dépendent du résultat d'exploitation de leur division, qui est déterminé au moyen d'un prix de cession interne. Par conséquent, les directeurs prendront probablement des mesures pour améliorer le résultat de leur division sans tenir compte des répercussions sur le bénéfice global de la société. Le prix de cession interne devrait inciter tous les directeurs à prendre des décisions permettant d'atteindre les objectifs globaux de la société.

Les directeurs d'usine sont évalués en fonction du résultat d'exploitation de la division de la fabrication. Ils sont donc incités à demander le prix de cession interne le plus élevé possible, ce qui est contraire à l'intérêt de la division des ventes. Lorsque la fabrication fonctionnait au maximum de sa capacité, en 2015, il était logique de céder les produits à la division des ventes au coût majoré d'une marge bénéficiaire, mais cette politique ne convient plus en raison de la capacité excédentaire.

Le directeur des ventes est évalué en fonction du résultat net, correspondant aux ventes à des clients moins le prix de cession interne payé pour les panneaux solaires à la division de la fabrication, moins les autres coûts de vente connexes. Par conséquent, le directeur des ventes préférerait le prix de cession interne le plus bas.

Ci-après, nous analysons chaque type de prix de cession interne et ses répercussions.

Prix du marché

Il s'agit du prix de cession interne le plus élevé, qui donnerait à la division de la fabrication le bénéfice net le plus élevé. Toutefois, comme le résultat net de la division des ventes serait négatif après inclusion des coûts de ventes dans le calcul, ce prix de cession interne n'est pas équitable envers la division des ventes. Par conséquent, le prix du marché n'est pas une option envisageable.

Coûts variables majorés d'une marge bénéficiaire

En 2015 et en 2016, la division des ventes payait un prix qui comprenait une marge bénéficiaire; même si les ventes externes n'étaient pas élevées, cette politique était raisonnable parce que les usines fonctionnaient au maximum de leur capacité ou presque. Cela voulait dire qu'il y avait un résultat net positif à partir duquel les primes des directeurs d'usine étaient calculées.

Du point de vue de la division des ventes, les coûts variables majorés d'une marge bénéficiaire devraient être assez bas pour que la division puisse atteindre son bénéfice cible. Vu les pressions de plus en plus fortes à abaisser les prix, il est probable que le bénéfice de la division des ventes s'amenuise; par conséquent, un tel prix de cession interne l'amènerait à manquer sa cible. Dans un tel cas, la division des ventes serait incitée à favoriser des ventes de panneaux solaires à l'externe pour atteindre sa cible.

Par conséquent, une politique de coûts variables majorés d'une marge bénéficiaire n'est pas raisonnable pour SPS.

Coût complet

Le prix de cession interne correspondant au coût complet permettrait de couvrir exactement le coût des ventes et tous les autres coûts connexes de la division de la fabrication. Cette division aurait ainsi un résultat net nul. Par conséquent, les directeurs d'usine ne recevraient aucune prime et pourraient être découragés. Si ce prix était utilisé, ils seraient portés à concentrer leurs efforts sur la vente à des clients externes plutôt qu'à la division des ventes.

Si le prix de cession interne correspondant au coût complet était utilisé, le coût des intrants bas entraînerait une hausse du résultat net pour la division des ventes.

Coûts variables

Au prix de cession interne correspondant aux coûts variables, qui est le prix de cession interne le plus bas, la division de la fabrication subira une perte, car les coûts fixes ne seront pas couverts. Quoi qu'ils fassent, les directeurs d'usine n'auront pas de primes, ce qui les découragera. Comme dans le cas du prix de cession interne correspondant au coût complet, les directeurs d'usine seront incités à vendre à l'externe.

Au prix de cession interne correspondant aux coûts variables, le coût des intrants serait le plus bas et la division des ventes obtiendrait son résultat net le plus élevé.

Prix négocié

Si cette politique est retenue, les deux divisions peuvent négocier un prix de cession interne qui est assez élevé pour permettre à chacune d'elles de réaliser un certain bénéfice et qui les incitera à vendre et à acheter à l'interne plutôt qu'à l'externe. Ce prix se situerait probablement au-dessus du coût complet.

Selon les talents de négociateur de chacun des directeurs concernés, cette politique pourrait s'avérer plus avantageuse pour une division par rapport à l'autre. Elle pourrait améliorer ou empirer les relations entre les deux divisions. Son application devrait être appuyée et surveillée par la haute direction.

Conclusion

Même si la division de la fabrication vend à l'externe, idéalement, elle devrait être reclassée à titre de centre de coûts et aurait ainsi comme seule préoccupation d'assurer l'efficience opérationnelle aux plus faibles coûts tout en maintenant la qualité. Si la division de la fabrication était considérée comme un centre de coûts, les primes des directeurs ne seraient pas fondées sur le résultat d'exploitation, mais sur les coûts, et ceux-ci n'auraient pas à se préoccuper des prix de cession interne; la haute direction pourrait utiliser le prix de cession interne de son choix. Cela inciterait les directeurs d'usine à se concentrer sur la production plutôt que sur les ventes.

Idéalement, pour que tous les coûts de production soient couverts, le prix de cession interne devrait correspondre au coût complet. La division des ventes utiliserait alors ce coût pour déterminer le prix de vente.

De plus, SPS pourrait aussi faire de la division des ventes un centre de chiffre d'affaires pour que cette division mette l'accent uniquement sur la stimulation des ventes. La haute direction peut déterminer les prix de vente et les marges visées, mais la division des ventes n'aurait pas à se préoccuper des marges ou des bénéfices puisqu'elle ne contrôle pas le coût des panneaux solaires.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'évaluer les différentes politiques de fixation du prix de cession interne.

Compétent – Le candidat évalue les différentes politiques de fixation du prix de cession interne et formule une recommandation raisonnable.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue les différentes politiques de fixation du prix de cession interne, formule une recommandation raisonnable et relève le changement de centre de responsabilité à apporter à la division de la fabrication.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat effectue une évaluation quantitative de la proposition visant soit le maintien des vendeurs en interne, soit le recours à des travailleurs indépendants.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Jeremy croit qu'il serait possible de réduire les charges d'exploitation de la division des panneaux solaires en externalisant l'équipe de vente.

Vendeurs en interne – sommaire des coûts

Type	Montant des ventes de 2017	Diminution des ventes de 10 %	Augmentation des ventes de 10 %
Total des ventes de panneaux solaires	277 500 000 \$	249 750 000 \$	305 250 000 \$
Moins : ventes par l'intermédiaire du comptoir de service (10 %)	(27 750 000)	(24 975 000)	(30 525 000)
Ventes nettes réalisées par les vendeurs	249 750 000 \$	224 775 000 \$	274 725 000 \$
Salaire de base et avantages sociaux 20 employés × 70 000 \$ × 120 %	1 680 000 \$	1 680 000 \$	1 680 000 \$
Commission : 0,5 % du total des ventes de panneaux solaires 0,5 % × 249 750 000 \$	1 248 750	1 123 875	1 373 625
0,5 % × 224 775 000 \$			
0,5 % × 274 725 000 \$			
Coûts de la formation annuelle	350 000	350 000	350 000
Frais de déplacement et indemnités de kilométrage	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Total des coûts – interne	4 778 750 \$	4 653 875 \$	4 903 625 \$

Travailleurs indépendants – sommaire des coûts

Type	Montant des ventes de 2017	Diminution des ventes de 10 %	Augmentation des ventes de 10 %
Total des ventes de panneaux solaires	277 500 000 \$	249 750 000 \$	305 250 000 \$
Moins : ventes par l'intermédiaire du comptoir de service (10 %)	(27 750 000)	(24 975 000)	(30 525 000)
Ventes nettes réalisées par les vendeurs	249 750 000 \$	224 775 000 \$	274 725 000 \$
Commission			
1,75 % × 249 750 000 \$	4 370 625 \$		
1,75 % × 224 775 000 \$		3 933 563 \$	
1,75 % × 274 725 000 \$			4 807 688 \$
Coûts de la formation annuelle	350 000	350 000	350 000
Total des coûts – externalisation	4 720 625 \$	4 283 563 \$	5 157 688 \$
Indemnités de départ non récurrentes	750 000 \$	750 000 \$	750 000 \$
Différence			
Total des coûts – externalisation	4 720 625 \$	4 283 563 \$	5 157 688 \$
Total des coûts – vendeurs en interne	(4 778 750)	(4 653 875)	(4 903 625)
Coûts nets (économies nettes) – externalisation	(58 125)	(370 313)	254 063
Coûts nets (économies nettes) – externalisation à l'An 1	691 875 \$	379 687 \$	1 004 163 \$

Autre solution – méthode différentielle

	Montant des ventes de 2017	Diminution des ventes de 10 %	Augmentation des ventes de 10 %
Salaire de base et avantages sociaux	1 680 000 \$	1 680 000 \$	1 680 000 \$
Commission : 0,5 % du total des ventes de panneaux solaires			
0,5 % × 249 750 000 \$	1 248 750		
0,5 % × 224 775 000 \$		1 123 875	
0,5 % × 274 725 000 \$			1 373 625
Frais de déplacement et indemnités de kilométrage	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Total des coûts – interne	4 428 750 \$	4 303 875 \$	4 553 625 \$
Si externalisation :			
Commissions (externalisation)			
1,75 % × 249 750 000 \$	(4 370 625)		
1,75 % × 224 775 000 \$		(3 933 563)	
1,75 % × 274 725 000 \$			(4 807 688)
Total des économies (des coûts) – externalisation	58 125 \$	370 313 \$	(254 063) \$

Conclusion

Si l'équipe de vente de SPS demeure à l'interne et que les ventes augmentent de 10 %, SPS réalisera une économie de 254 063 \$. Si les ventes diminuent de 10 %, le coût pour SPS serait plus élevé de 370 313 \$ par rapport à l'option d'externalisation.

En raison des indemnités de départ non récurrentes de 750 000 \$ à verser dans la première année, le coût pour SPS se situerait entre 495 938 \$ et 1 120 313 \$ pour l'externalisation, selon le niveau des ventes.

Si SPS prévoit que les ventes demeureront stables, les coûts de l'externalisation se rapprochent des coûts actuels (ils sont inférieurs de 58 125 \$). Cependant, étant donné la tendance à la baisse de la demande, l'externalisation peut s'avérer plus favorable du point de vue financier.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse quantitative de l'option de l'externalisation.

Compétent – Le candidat effectue une analyse quantitative de l'option de l'externalisation.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse quantitative de l'option de l'externalisation et relève les réductions de coûts après la première année.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat effectue une évaluation qualitative de la décision de maintenir les vendeurs en interne ou de recourir à des travailleurs indépendants, et formule une recommandation.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

En plus de l'analyse quantitative, il y a de nombreux éléments qualitatifs à prendre en considération.

Avantages d'une équipe de vente en interne

- Actuellement, SPS a un personnel de vente dont la formation est à jour et qui devrait être considéré comme un avantage concurrentiel, puisque ses propositions commerciales donnent lieu à une vente dans 75 % des cas comparativement à une moyenne de 55 % pour l'ensemble du secteur.
- Pour son personnel de vente, SPS n'embauche que des personnes ayant une expérience en génie. La société à qui le travail serait confié pourrait avoir des normes moins élevées que SPS, ce qui pourrait entraîner une baisse des ventes et de la satisfaction des clients.
- Comme elle peut imposer ses priorités, corriger les problèmes, assurer la cohérence au sein du personnel de vente et répondre immédiatement aux préoccupations des clients, SPS exerce davantage de contrôle sur le travail effectué. Si le travail était confié à un sous-traitant, il pourrait ne pas être effectué d'une façon aussi efficace, surtout étant donné que les travailleurs indépendants pourraient vendre d'autres produits.
- Le programme de formation semble avoir conféré à SPS un avantage concurrentiel. Si SPS devait assurer la formation des travailleurs indépendants, elle renoncerait à un avantage concurrentiel.

- Maintenant que SPS peut vendre les services à valeur ajoutée grâce à l'acquisition de Bright, les vendeurs peuvent élargir leur offre et sont donc plus susceptibles d'atteindre leurs cibles et d'accroître leurs revenus, ce qui devrait aider à motiver l'équipe et à réduire la rotation du personnel.
- Avec des commissions plus basses, les coûts totaux sont plus stables et plus certains, ce qui permet un établissement de budgets plus exact.
- En maintenant une équipe de vente en interne, SPS n'aurait pas à se préoccuper des employés licenciés susceptibles d'aller travailler pour un concurrent et d'amener des clients de SPS à les suivre.
- Si l'externalisation n'est pas concluante et que le contrat n'est pas renouvelé, il sera difficile pour SPS d'embaucher et de former rapidement de nouveaux vendeurs compétents.

Inconvénients d'une équipe de vente en interne

- La rotation du personnel était élevée ces deux dernières années, SPS ayant perdu quatre vendeurs pendant cette période en raison des conditions du secteur et du faible volume des ventes. SPS pourrait se retrouver avec peu de personnel d'expérience si les mauvaises conditions du marché perdurent.
- Des cibles ont été établies quant au nombre d'appels et aux produits mensuels, mais ces cibles n'ont pas été atteintes ces dernières années, et les employés n'ont subi aucune conséquence. Il semble donc que SPS n'exerce pas beaucoup de contrôle sur les vendeurs.
- 50 % des commissions du travailleur indépendant seront versés dans les 30 jours suivant la date de facturation et 50 %, seulement lorsque le paiement du client aura été perçu. Si le client ne paie pas, la seconde moitié de la commission ne sera pas versée. Les paiements aux travailleurs indépendants seront ainsi différés et, si le client ne paie pas, 50 % seulement de la commission gagnée est alors payée. Ainsi, l'externalisation s'accompagnerait d'un risque légèrement inférieur pour SPS en ce qui a trait aux créances clients.
- Les travailleurs indépendants sont responsables des frais associés à leurs déplacements et à leurs repas de sorte que le fardeau administratif de suivre et de rembourser ces frais est éliminé avec l'externalisation.

Recommandation

La recommandation est que SPS garde les vendeurs en interne. Même si au niveau actuel des ventes en 2017, les vendeurs en interne coûtent plus cher, SPS exerce davantage de contrôle sur le processus de vente et elle ne perdra pas deux de ses avantages concurrentiels, à savoir son personnel de vente efficace et son excellent programme de formation. Étant donné l'acquisition récente de Bright, il sera important de surveiller de près et de bien comprendre la vente de services à valeur ajoutée, et de voir si l'acquisition se révèle avantageuse. Ce processus sera plus facile et plus efficace avec des vendeurs en interne qui se concentrent entièrement sur SPS.

Si les ventes diminuent, l'externalisation s'avère financièrement favorable à long terme, surtout après le paiement des indemnités de départ; si les ventes continuent de se détériorer, SPS pourrait donc réexaminer l'option de l'externalisation dans quelques années.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse qualitative de l'option de l'externalisation.

Compétent – Le candidat effectue une analyse qualitative de l'option de l'externalisation et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse qualitative approfondie de l'option de l'externalisation et formule une recommandation cohérente et convaincante.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FISCALITÉ SOLAR PANEL SOLUTIONS INC. (SPS)

Le candidat qui a choisi le rôle en Fiscalité doit préparer un calcul du bénéfice imposable de 2017 et de l'impôt à payer à la lumière des états financiers révisés.

Le candidat doit aussi analyser l'acquisition du contrôle de OWF. De plus, comme SPS a reçu une offre d'achat pour OWF, le candidat doit traiter les questions fiscales qui se posent relativement à la vente des actions ou des actifs de OWF.

Il a été proposé d'externaliser la vente des panneaux solaires en la confiant à des travailleurs indépendants. Le candidat doit donc évaluer les conséquences fiscales qu'auraient, pour la société et pour les travailleurs concernés, le recours à des travailleurs indépendants plutôt qu'à des employés.

Enfin, le candidat doit présenter une analyse de l'imposition des dividendes qu'un particulier reçoit d'une société privée sous contrôle canadien (SPCC) et de SPS, en traitant des dividendes déterminés et des dividendes autres que des dividendes déterminés, et en calculant la majoration et les crédits d'impôt.

Pour les occasions d'évaluation communes à tous les rôles, soit les occasions d'évaluation n°s 1 à 5, se reporter aux pages 102 à 121.

Mémo

À : Sheila Laroche, associée en fiscalité

De : CPA spécialisé en fiscalité

Objet : Analyse fiscale

Occasion d'évaluation n° 6

Le candidat recalcule le revenu imposable et l'impôt à payer pour 2017.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Calcul du revenu imposable (en milliers de dollars canadiens)

Résultat net avant impôts et avant révisions	38 150	\$
Révisions calculées pour les OE communes		
Réduction des produits (OE commune n° 1) (Note 1)	(1 001)	
Provision pour garantie (OE commune n° 2)	(1 087)	
Consolidation (OE commune n° 3) (Note 2)	0	
Amortissement du matériel robotique (OE commune n° 4)	(963)	
Résultat net révisé avant impôts	35 099	\$
 Note		
3 Amortissement	30 386	
3 Amortissement supplémentaire du matériel robotique	963	
4 Profit réalisé sur la vente du matériel	(1 100)	
5 Charges liées à la rémunération à base d'actions	2 137	
6 Provision pour garantie (OE commune n° 2) – clôture	1 087	
6 Provision pour garantie – ouverture	0	
7 Obligation de démantèlement – clôture	6 250	
7 Obligation de démantèlement – ouverture	(6 940)	
3 Déduction pour amortissement	(51 402)	
8 Frais d'évaluation	125	
9 Dons de bienfaisance	820	
10 Repas – 50 % × 1 380 \$	690	
11 Droits d'adhésion	250	
12 Dépenses de R & D engagées	8 360	
12 Compte de dépenses de RS & DE déductibles	(7 137)	
13 Amortissement de l'escompte sur obligation	1 360	
Revenu net aux fins de l'impôt	20 948	\$
9 Moins : dons de bienfaisance	(820)	
 Revenu imposable	20 128	\$
 Taux d'imposition combiné fédéral-provincial – 27 %	5 435	
15 Moins : crédit d'impôt pour des activités de RS & DE de 15 %	(1 254)	
 Impôt à payer	4 181	\$

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le revenu imposable.

Compétent – Le candidat effectue un calcul raisonnable du revenu imposable et de l'impôt à payer.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé du revenu imposable et de l'impôt à payer.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat analyse les ajustements du revenu imposable de 2017.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Notes :

1. Il faudrait également effectuer une analyse pour déterminer si les dispositions d'IFRS 15 visant la comptabilisation des produits sont conformes aux lois fiscales; cependant, comme elles le sont probablement, aucun ajustement n'est proposé.
2. La consolidation dans le cadre d'une acquisition est simplement une question de réaffectation des actifs et des passifs, et n'a donc pas d'incidence sur le bénéfice. Les ajustements indiqués n'auront pas d'incidence sur le revenu imposable de SPS; tout ajustement apporté pour amortissement ou dépréciation sera annulé aux fins de l'impôt.
Il faudra « déconsolider » OWF avant la préparation des états financiers de SPS, mais en l'occurrence il n'y a aucun revenu.
3. La charge d'amortissement est tirée de la note 2 de l'Annexe II. Comme l'amortissement est inscrit dans le compte des immobilisations, il n'est pas déductible. Au lieu de prendre en compte l'amortissement comptable, SPS peut demander la déduction pour amortissement (DPA). La DPA est calculée dans l'annexe présentée plus loin.
4. Le profit réalisé sur la vente n'est pas imposable; le rapprochement se fait plutôt dans la catégorie de DPA. Le produit étant inférieur au coût, il n'y a donc pas de gain en capital (la *Loi de l'impôt sur le revenu* ne permet pas de pertes en capital sur les biens amortissables). Le montant est tiré de la Note 2a) de l'Annexe II.
5. Les charges liées à la rémunération à base d'actions ne sont pas une provision déductible en vertu de l'alinéa 18(1)e). Le montant est tiré de la Note 7 de l'Annexe II.

6. La provision pour garantie n'est pas déductible en vertu de l'alinéa 18(1)e); par contre, les charges pour garanties réellement engagées au cours de l'année le sont. Les chiffres relatifs à cet ajustement sont tirés de l'occasion d'évaluation commune n° 2.
7. L'obligation de démantèlement n'est pas déductible en vertu de l'alinéa 18(1)e); par contre, les charges réellement engagées pendant l'année le sont. Rien n'ayant été ajouté à la provision, les changements représentent donc le paiement de l'obligation ou la désactualisation. Par conséquent, le montant net est ajusté dans le résultat net aux fins de l'impôt.
8. Les frais d'évaluation (présentés sous Frais de vente à l'Annexe VIII) sont des éléments à inscrire à l'actif et ne peuvent pas être passés en charges.
9. Les dons de bienfaisance (présentés sous Frais de vente à l'Annexe VIII) ne sont pas déductibles dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt, mais sont déductibles du revenu imposable, à hauteur de 75 % du revenu net aux fins de l'impôt (article 118.1 de la LIR). Comme le montant de ces dons de bienfaisance est inférieur à 75 % du revenu net aux fins de l'impôt, il est entièrement déductible.
10. Pour ce qui est des frais de repas (présentés sous Frais de vente à l'Annexe VIII), seuls 50 % sont admis à titre de déduction, en vertu de l'article 67.1 de la LIR.
11. Les droits d'adhésion à un club de golf (présentés sous Frais de vente à l'Annexe VIII) ne sont pas déductibles en vertu de l'alinéa 18(1)i) de la LIR.
12. Tous les frais de recherche et développement de SPS sont admissibles au crédit d'impôt pour des activités de RS & DE, selon les informations fournies. Par conséquent, la totalité de ces frais doit être prise en compte dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt, et SPS l'ajoutera également au compte de RS & DE. De ce total, il faut soustraire le crédit d'impôt de 1 223 \$ pour des activités de RS & DE déduit l'année précédente (présenté sous Renseignements fiscaux à l'Annexe VIII). SPS peut ensuite déduire le montant de son choix de ce compte; cependant, comme le revenu demeure important, je recommande de déduire la totalité du solde.
13. L'amortissement de l'escompte sur l'obligation convertible, qui s'élève à 1 360 \$, n'est pas déductible en vertu de l'alinéa 20(1)f).
14. L'indemnité payée au taux au kilomètre autorisé par l'ARC (présentée sous Frais de vente à l'Annexe VIII) est déductible. D'après les informations fournies, le taux payé par SPS correspond au taux prescrit par l'ARC, ce qui rend l'indemnité déductible. Aucun ajustement n'était nécessaire.
15. Tous les frais de recherche et développement sont admissibles au crédit d'impôt à l'investissement pour la RS & DE. Le crédit pour l'année s'établit donc à $8\ 360\ \$ \times 15\ \% = 1\ 254\ \$$.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certains ajustements du revenu imposable.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs ajustements du revenu imposable.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des ajustements du revenu imposable.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat calcule la déduction pour amortissement pour 2017.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Tableau de la DPA
(en milliers de dollars)

	Catégorie 1 Immeuble	Catégorie 8 Autre matériel	Catégorie 12 Logiciel	Catégorie 50 Matériel informatique	Catégorie 53 Biens de F & T	Catégorie 14.1 Immobilisations admissibles
	4 %	20 %	100 %	55 %	50 %	5 %
Solde d'ouverture de la FNACC – fourni	92 780	8 150	1 020	13 688	51 060	
Entrées – Note 2 de l'Annexe II	2 000	1 650			46 730	
Ajust. pour les pièces de rechange à porter à l'inventaire					(2 000)	
Sorties – Note 2 de l'Annexe II					(11 600)	
Entrées résultant de l'acquisition de Bright		20 040	2 800			2 900
Frais d'évaluation connexes à l'acquisition de Bright		110	15			
Moins : la moitié du montant net des entrées	(1 000)	(10 900)	(1 408)	0	(16 565)	(1 450)
Montant de base pour la DPA	93 780	19 050	2 427	13 688	67 625	1 450
DPA	(3 751)	(3 810)	(2 427)	(7 528)	(33 813)	(73)
Plus : la moitié du montant net des entrées	1 000	10 900	1 408	0	16 565	1 450
Solde de clôture de la FNACC	91 029	26 140	1 408	6 160	50 377	2 827

(51 402) DPA totale

Les sorties de matériel de fabrication et de transformation se font à la valeur la plus faible entre le coût (46 000 \$) et le produit (11 600 \$).

Les frais d'évaluation doivent être ajoutés au prix de base rajusté (PBR) des actifs acquis (selon le bulletin d'interprétation IT-143R3 – Sens de l'expression « dépense en capital admissible »).

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer la déduction pour amortissement.

Compétent – Le candidat calcule la déduction pour amortissement.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé de la déduction pour amortissement.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat analyse l'acquisition du contrôle liée à l'achat de OWF.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Acquisition du contrôle de OWF

Le 30 août 2017, lorsque SPS a acquis toutes les actions de OWF, il y a eu acquisition du contrôle de OWF. Plusieurs règles fiscales s'appliquent à l'acquisition de OWF :

- Selon le paragraphe 111(4) de la LIR, il y a une fin d'année réputée la veille de l'acquisition du contrôle. Par conséquent, la fin d'année réputée de OWF est le 29 août 2017 (la veille du jour où SPS a acquis le contrôle des actions), et les déclarations de revenus doivent être préparées et produites.
- La fin d'année réputée aura une incidence sur les calculs de la DPA; cependant, comme la société n'a encore déduit aucun montant au titre de la DPA (et ne semble pas avoir l'intention de le faire), cela n'aura pas d'incidence immédiate pour OWF.

- La société a des pertes fiscales autres qu'en capital reportées de 250 000 \$; la fin d'année réputée aura pour effet de réduire le nombre d'années qu'il reste pour utiliser ces pertes. Cependant, comme OWF dispose d'une période de 20 ans pour utiliser ces pertes, la fin d'année réputée n'aura probablement pas d'incidence à cet égard. Elle donnera probablement lieu à une perte aux fins de l'impôt au 29 août 2017, ce qui augmentera le montant des pertes reportées.
- Les pertes autres qu'en capital reportées peuvent uniquement être portées en réduction du revenu tiré de la même entreprise ou d'une entreprise semblable. Elles ne pourraient pas être déduites des gains en capital si OWF vendait ultérieurement ses actifs. Comme SPS exploite une entreprise différente, ces pertes ne pourraient pas non plus, par exemple, être utilisées par SPS si elle liquidait OWF ou fusionnait avec elle. Toutefois, il serait possible de faire valoir que la production d'énergie éolienne et la production d'énergie solaire sont des entreprises semblables; ainsi, si SPS se mettait à vendre de l'électricité elle-même, les profits tirés de ces ventes pourraient être annulés par ces pertes.
- OWF avait aussi des pertes en capital nettes de 130 000 \$. En vertu de l'alinéa 111(4)a) de la LIR, toute perte en capital nette présente à la fin de l'année réputée est perdue. Par conséquent, OWF n'aura pas de pertes en capital nettes à reporter à partir de cette date.
- Cependant, en vertu de l'alinéa 111(4)e), OWF peut décider de produire un choix pour majorer le coût de base de n'importe lequel de ses actifs à sa juste valeur. Comme le coût de base du terrain à la date d'acquisition était de 1,5 million \$ et que sa juste valeur était de 2,3 millions \$, OWF pourrait choisir d'augmenter son coût de base pour le faire passer à 1 760 000 \$; le montant choisi peut se situer n'importe où entre le coût et la juste valeur. Cela donnerait lieu à un gain en capital de 260 000 \$ et à un gain en capital imposable de 130 000 \$, qui serait entièrement compensé par les pertes en capital nettes sur le point d'expirer. Une telle solution serait avantageuse pour OWF, et par conséquent pour SPS, étant donné que son gain imposable sera moins élevé lorsqu'elle viendra à vendre le terrain.
- Cependant, aux termes du paragraphe 111(5.1) de la LIR, toute immobilisation amortissable peut être ramenée à sa juste valeur si cette valeur est inférieure à sa FNACC. La FNACC des éoliennes en cours de construction au 1^{er} janvier 2017 était de 6 890 000 \$. Avec les entrées de 3 950 000 \$ avant l'acquisition, on obtient une FNACC au 29 août 2017 de 10 840 000 \$, qui est supérieure à la juste valeur marchande de 10 290 000 \$. Par conséquent, le solde de la FNACC doit être ramené à 10 290 000 \$; la différence de 550 000 \$ est traitée comme la DPA qui sera demandée dans l'année d'imposition réputée. Cela donnera lieu à une perte aux fins de l'impôt plus élevée à la fin d'année réputée et augmentera davantage les pertes autres qu'en capital reportées.

De même, si les actions de OWF sont ultérieurement vendues, il y aura une autre fin d'année réputée à la date de la vente. Les éléments exposés précédemment s'appliqueront la veille du jour où le nouveau propriétaire acquerra le contrôle des actions.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser l'acquisition du contrôle.

Compétent – Le candidat analyse les incidences de l'acquisition du contrôle.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse les incidences de l'acquisition du contrôle et suggère une mesure de planification pour en atténuer les répercussions.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat analyse la vente des actifs ou des actions de OWF.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Vente des actifs

Si elle vend les actifs, selon l'offre de GFC, OWF recevra un produit de 20 millions \$. Le produit sera attribué au terrain à raison de 2,4 millions \$ et au parc éolien à raison de 17,6 millions \$. Les impôts estimatifs que OWF paiera sur cette vente d'actifs se présentent comme suit :

Gain en capital imposable sur la vente du terrain

	Sans planification	Après majoration – al. 111(4)e
Produit	2 400 000 \$	2 400 000 \$
PBR	1 500 000 \$	1 760 000 \$
Gain	900 000 \$	640 000 \$
Gain en capital imposable (50 %)	450 000 \$	320 000 \$

Produit de la vente du parc éolien

	FNACC	Coût
FNACC (égale au coût) au 1 ^{er} janvier 2017	6 890 000 \$	6 890 000 \$
Entrées du 1 ^{er} janvier au 30 août	3 950 000 \$	3 950 000 \$
DPA réputée à la date de l'acquisition du contrôle	-550 000 \$	
Entrées du 30 août à aujourd'hui	4 100 000 \$	4 100 000 \$
FNACC et coût, en date d'aujourd'hui	14 390 000 \$	14 940 000 \$
 Moins le moindre du coût ou du produit (17,6 M \$)	 -14 940 000 \$	
 Solde de clôture après la disposition	 -550 000 \$	Devient la récupération
 Produit	 17 600 000 \$	
PBR	14 940 000 \$	
Gain	<u>2 660 000 \$</u>	
Gain en capital imposable (50 %)	<u>1 330 000 \$</u>	

Revenu imposable total

	Sans planification	Après majoration – al. 111(4)e)	
Revenu			
Terrain – gain en capital imposable	450 000 \$	320 000 \$	
Parc éolien – récupération	550 000 \$	550 000 \$	
Parc éolien – gain en capital imposable	1 330 000 \$	1 330 000 \$	
 Pertes autres qu'en capital reportées	 -550 000 \$	 -550 000 \$	Limitées au revenu d'entreprise
Bénéfice imposable	1 780 000 \$	1 650 000 \$	
Taux d'imposition	27 %	27 %	
Impôt à payer sur la disposition	480 600 \$	445 500 \$	

Comme il a été indiqué précédemment, étant donné l'acquisition du contrôle, les pertes ne peuvent être déduites que du revenu tiré de la même entreprise ou d'une entreprise semblable. Ainsi, seule la récupération pourrait être compensée.

Vu les calculs ci-dessus, et en supposant que la majoration prévue à l'alinéa 111(4)e) est utilisée, les fonds en caisse de OWF s'établiraient à 19 554 500 \$ (20 000 000 \$ – 445 500 \$).

Ces fonds serviraient à rembourser à SPS la dette intersociétés de 16 439 000 \$, ce qui laisserait 3 115 500 \$ en caisse.

Avec cette somme, SPS liquiderait et absorberait OWF. Nous supposons que le capital versé (CV) est égal à 1 000 \$, soit le coût net avant l'acquisition initiale, ce qui donnera un dividende réputé de 3 114 500 \$. Comme il s'agirait d'un dividende intersociétés, le dividende serait libre d'impôt.

Comme le CV n'est pas égal au PBR, nous devons déterminer un gain ou une perte résultant de la disposition des actions acquises dans le cadre de la liquidation. Le produit sera égal à la juste valeur diminuée du dividende réputé, soit 1 000 \$. Le PBR est égal au montant de 251 000 \$ payé pour les actions. Il en résultera une perte en capital de 250 000 \$, ou une perte en capital nette de 125 000 \$. Cette perte sera toutefois réduite par le montant du dividende libre d'impôt reçu en vertu du paragraphe 111(3), ce qui ne laisse aucune perte en capital déductible.

Au moment de la liquidation de OWF en faveur de SPS, toute perte autre qu'en capital de OWF restante (en supposant que ces pertes n'ont pas toutes été utilisées dans le cadre de la disposition envisagée précédemment) pourrait être utilisée par SPS, si celle-ci exploite un jour une « entreprise semblable » à OWF, comme il a été expliqué précédemment.

Selon ce scénario, le total des fonds en caisse de SPS sera au bout de compte de 19 554 500 \$ (16 439 000 \$ + 3 115 500 \$).

Si les actions de OWF sont vendues

Si la vente porte sur les actions, GFC paiera un prix de 3 millions \$.

Lors de la vente des actions, SPS recevra cette somme de 3 millions \$ immédiatement en échange de ses actions de OWF. L'impôt sur le gain en capital s'établira comme suit :

$$(3 000 000 \$ - 251 000 \$) \times 50 \% \times 27 \% = 371 115 \$$$

SPS recevra de plus 16 439 000 \$ de OWF à mesure que celle-ci remboursera sa dette.

Il lui restera ainsi un montant de 19 067 885 \$ (3 000 000 \\$ – 371 115 \\$ + 16 439 000 \\$).

Selon ce scénario, SPS toucherait une somme nette de 19 067 885 \$.

Cette option serait également avantageuse parce qu'elle pourrait libérer SPS de tout passif potentiel de OWF.

Recommandation

SPS devrait vendre les actifs de OWF et ensuite liquider et absorber celle-ci. Elle disposerait ainsi de 19 519 400 \$ en tout, soit un montant supérieur à celui qu'elle obtiendrait si elle vendait les actions. De plus, SPS dispose peut-être de pertes reportées qu'elle pourrait utiliser pour réduire ses impôts futurs à payer, si les entreprises sont jugées « semblables » comme l'exige la LIR.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer les incidences fiscales de la vente des actifs et de la vente des actions OU le candidat calcule l'impôt à payer sur la vente des actifs ou la vente des actions.

Compétent – Le candidat calcule l'impôt à payer sur la vente des actifs et sur la vente des actions.

Compétent avec distinction – Le candidat présente un calcul détaillé du produit après impôts de la vente des actifs et de la vente des actions.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse les incidences fiscales, pour un particulier et pour la société, du recours à des vendeurs internes par opposition à des travailleurs indépendants.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

SPS envisage de confier la vente de ses panneaux solaires à des travailleurs indépendants plutôt qu'à des employés à l'interne. D'un point de vue fiscal, un tel changement aura de nombreuses incidences pour la société et pour l'employé. Ces incidences sont analysées ci-après.

Employeur

Le recours à des travailleurs indépendants plutôt qu'à des employés permettra à la société d'éviter de payer un salaire fixe ainsi que les charges sociales connexes, comme les cotisations au Régime de pensions du Canada, à l'assurance-emploi et à la commission des accidents du travail, les primes versées au régime d'assurance maladie provincial et les indemnités de vacances. D'après les renseignements fournis, ces avantages représentent environ 14 000 \$ par année.

Outre ces considérations d'ordre fiscal, SPS n'aura pas non plus à engager de frais de déplacement, car ceux-ci seront assumés par les travailleurs indépendants. SPS pourra aussi s'éviter les coûts associés au fait de fournir aux employés un ordinateur portable et un téléphone, lesquels feraient partie de la catégorie 50, dont le taux de DPA est de 55 %. De plus, elle n'aura pas à payer les frais d'utilisation annuels des téléphones.

Au moment du licenciement, SPS versera aux employés licenciés une indemnité de départ qui sera entièrement déductible par SPS dans l'année où elle aura été versée.

Il est à noter que, si les postes de travailleur indépendant sont confiés aux employés actuels, il est possible que l'ARC conteste ce changement et que SPS soit tenue d'effectuer des retenues salariales.

Employés ou travailleurs indépendants

Les différences entre un employé et un travailleur indépendant sont les suivantes :

	Employé	Travailleur indépendant
Salaire de base	L'employé reçoit un salaire de base et une commission, qui sont tous les deux imposés à titre de revenu d'emploi.	Le travailleur indépendant reçoit un revenu de commission qui est imposé à titre de revenu tiré d'une entreprise.
Retenues d'impôt	L'impôt sur le revenu est retenu sur chaque paie et versé à l'ARC par l'employeur.	Aucune portion de la commission n'est retenue; il incombe au travailleur indépendant de verser lui-même des acomptes provisionnels d'impôt à l'ARC, conformément aux exigences de celle-ci.
RPC	La cotisation de l'employé est déduite de sa paie, et la société paie la cotisation de l'employeur.	Le travailleur indépendant doit payer à la fois la cotisation de l'employeur et la cotisation de l'employé.
AE	La cotisation de l'employé et celle de l'employeur doivent être versées à l'ARC par la société.	Le travailleur indépendant n'est pas tenu de payer l'AE. S'il choisit de le faire, il paie seulement la cotisation de l'employé.
Autres avantages sociaux	L'employé reçoit une indemnité de vacances et d'autres avantages sociaux.	Le travailleur indépendant ne reçoit pas d'avantages sociaux.
Frais d'automobile	L'employé utilise son propre véhicule et se fait rembourser le kilométrage au taux prescrit par l'ARC. Cela signifie que le taux est jugé raisonnable; par conséquent, le remboursement n'est pas inclus dans le calcul du revenu de l'employé.	Le travailleur indépendant utilise son propre véhicule sans se faire rembourser le kilométrage. Il peut déduire les frais afférents au véhicule de son revenu de commission, au prorata du nombre de kilomètres parcourus à des fins d'affaires.
Remboursement des frais de déplacement	SPS rembourse les frais de déplacement, par exemple pour l'hôtel, l'avion, et les repas, selon les montants qui figurent sur les factures qui lui sont présentés. Comme il s'agit du remboursement de dépenses engagées aux fins du revenu d'entreprise, les montants reçus ne sont pas imposables.	Le travailleur indépendant assume tous ses frais de déplacement et ne reçoit aucun remboursement. Il peut déduire ces frais de son revenu de commission.
Dépenses déductibles	Comme toutes les dépenses qu'ils engagent sont remboursées, les employés ne peuvent pas déduire d'autres dépenses.	Voir l'analyse ci-après des types de dépenses qui sont déductibles.

Travailleur indépendant – calcul du revenu d'entreprise

Un travailleur indépendant doit inscrire son revenu d'entreprise dans sa déclaration fiscale. Les éléments suivants doivent être pris en compte dans le calcul du revenu d'entreprise :

- Les commissions sont incluses dans les revenus du travailleur indépendant à titre de revenus tirés d'une entreprise.
- Toutes les dépenses engagées pour gagner un revenu de commission sont des déductions admissibles (sous réserve de certaines limites).
 - En ce qui concerne les automobiles appartenant à un travailleur indépendant, l'ARC limite le montant du coût en capital à 30 000 \$. La DPA sera demandée sur ce montant, au taux applicable à la catégorie 10.1. Pour les automobiles louées, la déduction permise est établie par un calcul qui peut avoir pour effet de limiter le montant. Tous les frais associés à l'automobile sont limités, car ils sont répartis en fonction du nombre de kilomètres parcourus annuellement à des fins professionnelles et à des fins personnelles.
 - Les frais de déplacement directs étayés par des factures et engagés pour gagner un revenu de commissions sont déductibles.
 - Seuls 50 % des frais de repas sont déductibles.
 - Si le travailleur indépendant a un bureau à domicile qui est son principal lieu d'affaires OU qui lui sert exclusivement à gagner un revenu et à rencontrer des clients sur une base régulière et continue, alors les frais de bureau à domicile sont déductibles. Les dépenses sont réparties entre l'usage à des fins professionnelles et l'usage à des fins personnelles, généralement en fonction de la superficie. Les coûts comprennent le loyer, les services publics, les réparations et l'entretien, les impôts fonciers, l'assurance habitation et les intérêts sur l'emprunt hypothécaire.
 - L'ordinateur et le téléphone que le travailleur indépendant devra fournir appartiennent à la catégorie 50, dont le taux de DPA est de 55 %.
 - Le travailleur indépendant peut déduire d'autres coûts engagés directement dans le cadre de l'entreprise, comme les fournitures, le service téléphonique et le marketing.

Les travailleurs indépendants devront également s'inscrire à un compte de TPS/TVH et facturer à SPS la TPS/TVH sur leurs services. Ils pourront en revanche demander des crédits de taxe sur les intrants pour leurs achats d'entreprise. SPS pourra demander des crédits de taxe sur les intrants pour la TPS/TVH payée aux travailleurs indépendants; il n'y aura donc pas d'incidence pour SPS.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse la différence entre les employés et les travailleurs indépendants, du point de vue du travailleur ou de celui de la société.

Compétent – Le candidat analyse la différence entre les employés et les travailleurs indépendants, tant du point de vue du travailleur que de celui de la société.

Compétent avec distinction – Le candidat présente une analyse approfondie de la différence entre les employés et les travailleurs indépendants, tant du point de vue du travailleur que de celui de la société.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat analyse les incidences fiscales qu'ont pour les actionnaires les dividendes versés par SPS et les compare aux incidences des dividendes versés par des sociétés privées.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Roger aimeraient comprendre les incidences fiscales qu'auront les dividendes reçus d'une société privée comparativement aux dividendes reçus de SPS, qui est une société publique. Le traitement fiscal des dividendes de ces deux sources est différent. En supposant un dividende de 100 000 \$ imposé au taux marginal maximal, l'impôt à payer par Roger est calculé pour illustrer les différences.

Le régime fiscal canadien est conçu selon le principe d'intégration, c'est-à-dire que le total de l'impôt payé sur un revenu d'entreprise donné qui transite par une société et qui est ensuite distribué aux actionnaires se rapproche le plus possible du montant total d'impôts qui serait payé s'il n'y avait pas de société et que le revenu d'entreprise passait directement au particulier non constitué en société. Dans cet objectif d'intégration, le traitement fiscal du revenu de dividendes varie selon le taux d'impôt qui a déjà été payé par la société.

Les dividendes sont payés sur le bénéfice après impôts. Le traitement fiscal du revenu de dividendes reçu par un particulier varie selon que le dividende est un dividende déterminé ou un dividende autre qu'un dividende déterminé.

Les sociétés publiques n'ont pas droit à la déduction accordée aux petites entreprises et paient un taux d'impôt plus élevé sur leur revenu d'entreprise; dans le cas de SPS, ce taux s'établit à 27 %. Les dividendes versés à partir de ce type de revenu sont des dividendes déterminés.

Les SPCC ayant un revenu imposable admissible à la déduction accordée aux petites entreprises sont imposées à un taux inférieur à celui des autres sociétés. Les dividendes payés à partir de bénéfices qui ont été imposés à ce faible taux (ou qui ont été imposés à titre de revenus de placement ou de revenus d'entreprise de prestation de services personnels) sont des dividendes autres que des dividendes déterminés. Dans le cas de Roger, comme le revenu de VC ne dépasse pas le plafond des affaires aux fins de la déduction accordée aux petites entreprises, le dividende de 100 000 \$ reçu de VC aurait été un dividende autre qu'un dividende déterminé, et serait donc imposé à un taux d'imposition des particuliers plus élevé après prise en compte du crédit d'impôt pour dividendes.

En vue de la réalisation de l'objectif d'intégration, le régime fiscal canadien prévoit la majoration du montant du revenu de dividendes à inclure dans le revenu inscrit dans la déclaration de revenus des particuliers, mais également un crédit d'impôt pour dividendes qui réduira le montant net d'impôt à payer. La majoration vise à fournir une estimation du bénéfice avant impôts qui a donné lieu au dividende. Le crédit d'impôt pour dividendes se veut donc un moyen de déduire les impôts qui auraient été payés au niveau de la société. Ainsi, on évite la double imposition.

J'ai préparé le tableau ci-dessous pour illustrer le fonctionnement de la majoration et du crédit d'impôt pour dividendes au niveau de l'impôt des particuliers, et j'ai calculé l'impôt à payer par Roger pour chaque source de revenu.

	Dividendes autres que des dividendes déterminés (VC)	Dividendes déterminés (SPS)
Montant du dividende reçu	100 000 \$	100 000 \$
Majoration :		
• 16 % pour les dividendes autres que des dividendes déterminés		
• 38 % pour les dividendes déterminés	16 000	38 000
Revenu de dividendes total inclus dans le revenu	116 000 \$	138 000 \$
Impôts de 48 %	55 680 \$	66 240 \$
Crédit d'impôt fédéral pour dividendes :		
• Dividendes autres que des dividendes déterminés – 8/11 ^e du montant de la majoration		
• Dividendes déterminés – 6/11 ^e du montant de la majoration	(11 636)	(20 727)
Crédit d'impôt provincial pour dividendes (50 % du crédit fédéral)	(5 517)	(10 364)
Impôts nets à payer	38 527 \$	35 149 \$

Selon le taux d'impôt pratiquement en vigueur au 31 décembre 2017 :

	Dividendes autres que des dividendes déterminés (VC)	Dividendes déterminés (SPS)
Montant du dividende reçu	100 000 \$	100 000 \$
Majoration :		
• 17 % pour les dividendes autres que des dividendes déterminés		
• 38 % pour les dividendes déterminés	17 000	38 000
Revenu de dividendes total inclus dans le revenu	117 000 \$	138 000 \$
Impôts de 48 %	56 160 \$	66 240 \$
Crédit d'impôt pour dividendes :		
• Dividendes autres que des dividendes déterminés – 21/29 ^e du montant de la majoration		
• Dividendes déterminés – 6/11 ^e du montant de la majoration	(12 310)	(20 727)
Crédit d'impôt provincial pour dividendes (50 % du crédit fédéral)	(6 155)	(10 364)
Impôts nets à payer	37 695 \$	35 149 \$

Les dividendes reçus de SPCC se distinguent aussi des dividendes reçus de sociétés publiques en ceci qu'ils pourraient être classés dans la catégorie des dividendes en capital, versés à partir du compte de dividendes en capital, qui sont libres d'impôt. Les sociétés autres que les SPCC ne disposent pas de ce compte de dividendes en capital, qui comprend la portion non imposable des gains en capital.

De même, si une SPCC qui verse un dividende a un solde dans son compte d'impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD) (à condition que certains critères soient remplis), elle pourrait avoir droit au remboursement d'une partie de ce montant, proportionnellement aux dividendes versés; les sociétés publiques n'ont pas de comptes d'IMRTD et ne sont par conséquent pas admissibles à de tels remboursements.

Dans les deux cas, les dividendes ne peuvent pas être déduits dans le calcul du résultat net aux fins de l'impôt ou du bénéfice imposable de la société.

Enfin, si Roger souhaite avoir davantage de contrôle sur l'imposition des dividendes qu'il reçoit, il devrait envisager de constituer une société de portefeuille qui détiendrait directement les actions de VC et de SPS. Il pourrait alors reporter l'imposition des dividendes reçus de ces sociétés jusqu'à ce que la société de portefeuille les lui verse, et gérer ainsi ces paiements de façon à ne recevoir de dividendes, et à ne payer de l'impôt sur ces dividendes, que les années où son revenu se situe dans une tranche d'imposition inférieure. L'impôt de la partie IV pourrait s'appliquer cependant, selon les caractéristiques des dividendes versés à la société de portefeuille.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les différences entre les dividendes reçus de SPCC et les dividendes reçus de sociétés publiques ou tente de calculer la différence entre les deux.

Compétent – Le candidat analyse les différences entre les dividendes reçus de SPCC et les dividendes reçus de sociétés publiques, et tente de calculer la différence entre les deux.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les différences entre les dividendes reçus de SPCC et les dividendes reçus de sociétés publiques, tant du point de vue du payeur que de celui du bénéficiaire, et effectue un calcul raisonnable de la différence entre les deux.

ANNEXE D

**ÉTUDES DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION
DE L'ÉPREUVE DU JOUR 3 – LE 14 SEPTEMBRE 2018**

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 14 SEPTEMBRE 2018 – ÉPREUVE DU JOUR 3**

Étude de cas n°1

(Temps suggéré : 90 minutes)

Lake Country Camping inc. (LCC) a été constituée en 2009. Propriété exclusive de Janie Sasson, célibataire de 58 ans, LCC exploite un terrain de camping et un casse-croûte à la sortie de la route 72, dans une région sauvage donnant accès à Fire Lake (Nouvelle-Écosse). À l'exception des revenus du casse-croûte, qui sont perçus toute l'année en raison des usagers de la route qui s'y arrêtent, la majorité des revenus sont générés pendant la saison de camping, de mai à août. L'état des résultats de LCC pour l'exercice clos le 31 octobre 2018 figure à l'Annexe I.

Nous sommes le 28 novembre 2018. Même si Janie adore exploiter le terrain de camping, elle prévoit prendre sa retraite en Colombie-Britannique. Janie a demandé à Harmuck & Hudan s.r.l. (HH) de l'aider à prendre d'importantes décisions. Vous, CPA, travaillez pour HH.

Le 1^{er} juin 2018, le gouvernement provincial (la Province) a annoncé que la route 72 serait élargie, ce qui nécessitera l'expropriation du terrain de 49,2 hectares appartenant à LCC. La Province offre deux options à LCC, qui doit choisir entre l'offre A et l'offre B d'ici le 31 décembre 2018 (Annexe II). D'autres informations pertinentes se trouvent à l'Annexe III.

Selon l'offre A, Janie fermerait l'entreprise et prendrait sa retraite tout de suite.

Selon l'offre B, Janie obtiendrait un bien de substitution et une allocation de réinstallation en argent. Le bien de substitution compterait plus d'emplacements de camping. Si Janie choisit l'offre B, elle engagerait un gérant à temps plein pour la remplacer et prendrait sa retraite après une courte période de transition.

Pour aider Janie à évaluer l'offre B, l'associé vous demande de préparer une prévision des produits et des charges annuels normalisés. Il aimerait que vous utilisiez ensuite ces données pour établir la valeur de l'entreprise pour Janie selon l'offre B. Dans ce secteur d'activité, il faut utiliser un multiple du bénéfice normalisé après impôts se situant entre 4 et 7.

L'associé veut que, à la lumière de cette évaluation, vous compariez les deux offres sur les plans quantitatif et qualitatif et que vous recommandiez à Janie l'option à choisir. Il veut que vous calculiez et expliquiez les incidences fiscales de chaque offre.

Le bien de substitution présente également la possibilité d'offrir des bateaux à moteur en location. Bien qu'elle ne veuille pas que vous incluiez cette activité dans l'offre B, Janie vous demande de calculer la marge sur coûts variables et le volume de locations de bateaux nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité, et d'évaluer les facteurs qualitatifs.

Les états financiers de LCC n'ont jamais été audités. Selon l'offre B, un audit devrait vraisemblablement être réalisé dans l'avenir. Janie aimerait connaître les procédures de corroboration qui seraient mises en œuvre à l'égard de plusieurs comptes, soit les droits de camping, les produits tirés du casse-croûte, le coût des ventes du casse-croûte, et les réparations et l'entretien.

ANNEXE I
ÉTAT DES RÉSULTATS INTERNE

Lake Country Camping inc.
Pour les exercices clos les 31 octobre

	2018	2017
Produits		
Droits de camping	274 001 \$	229 458 \$
Casse-croûte	393 470	391 458
	<u>667 471</u>	<u>620 916</u>
Charges		
Coût des ventes du casse-croûte	288 020	286 939
Impôts fonciers	14 102	13 987
Électricité	29 455	25 838
Propane	17 486	19 752
Salaires et avantages sociaux	188 333	180 222
Réparations et entretien	21 458	19 428
Assurances	81 924	7 020
Frais de bureau et d'administration	16 553	9 854
Publicité	8 702	8 500
Amortissement	5 402	5 402
	<u>671 435</u>	<u>576 942</u>
Bénéfice (perte) avant impôts	<u>(3 964)</u>	<u>43 974</u>
Impôts à payer (à recouvrer)	<u>(595)</u>	<u>6 596</u>
Bénéfice (perte) après impôts	<u>(3 369) \$</u>	<u>37 378 \$</u>

ANNEXE II
EXTRAITS DE L'OFFRE DE LA PROVINCE

La Province expropriera LCC et prendra possession des biens immobiliers le 1^{er} novembre 2019, quelle que soit l'offre choisie. Tous les bâtiments et agencements laissés sur les lieux seront enlevés par les sous-traitants de la Province.

Offre A

Le 1^{er} novembre 2019, la Province versera des montants forfaitaires de 625 000 \$ pour l'expropriation et de 250 000 \$ pour compenser toute perte permanente de clientèle.

Note de l'associé de HH : du point de vue fiscal, les 250 000 \$ seraient considérés comme le produit de la vente de l'achalandage.

Offre B

Le 1^{er} novembre 2019, la Province fournira un bien de substitution de 55,3 hectares en remplacement des biens immobiliers de LCC. À cette date, elle effectuera aussi un paiement en argent de 20 000 \$ pour la réinstallation.

Le bien de substitution est un terrain offrant un accès « comparable » au lac et un accès routier à la nouvelle grande route prévue, à 2,1 kilomètres du site.

La Province soutient que, même si le bien de substitution n'a actuellement pas la même valeur que celle des biens immobiliers de LCC, il en est « l'équivalent commercial », et qu'il vaudra davantage que les biens immobiliers de LCC d'ici cinq ans. Toutefois, la Province n'est pas liée par cette affirmation. La Province garantit que les impôts fonciers n'excéderont pas le montant actuel durant les cinq prochaines années.

ANNEXE III AUTRES INFORMATIONS

L'entreprise est relativement stable depuis quelques années, et sa clientèle américaine a légèrement augmenté. Toutefois, l'année 2017 a été anormalement pluvieuse, et les produits générés par le camping ont donc été inférieurs aux prévisions. Le camping n'affiche complet qu'une fois par année.

Les campeurs paient leur emplacement de camping à l'utilisation et peuvent réserver jusqu'à neuf mois à l'avance moyennant un dépôt. En 2018, l'âge moyen des campeurs était de 61,2 ans, en hausse par rapport aux années précédentes. LCC a mené un sondage en septembre 2018 auprès de sa clientèle habituelle; 72 % des campeurs ont dit qu'ils iraient au nouveau site, 5 % ont dit que non, et 23 % étaient indécis.

En mai 2018, un arbre s'est abattu sur la roulotte d'un campeur lors d'un orage, ce qui a causé d'importants dommages. Après prise en compte de la franchise et du plafond de l'indemnisation, LCC a versé 74 522 \$, montant inclus dans les frais d'assurances.

Par le passé, le grossiste de LCC lui expédiait gratuitement les produits destinés au casse-croûte. À compter de la prochaine saison, il facturera 1,2 % du prix de gros pour la livraison.

Janie travaille à temps plein pour LCC de mai à août et touche un salaire de 90 000 \$. Elle engage un superviseur pour gérer le casse-croûte pendant les autres mois et voyage pendant la majeure partie de l'hiver. À l'été 2017, Janie s'est blessée au dos et a dû rester au repos pour une courte période. Elle a engagé une remplaçante pour gérer le camping, à 1 100 \$ par semaine, et a été satisfaite de son travail.

Si Janie accepte l'offre A et ferme son entreprise, elle devra licencier des employés comptant au total 17 années de service et leur versera une indemnité de départ de deux semaines de salaire par année de service. Comme il s'agit d'amis personnels, cette situation la rend mal à l'aise.

LCC a acquis initialement son terrain pour 457 522 \$. La fraction non amortie du coût en capital de ses actifs amortissables est minime, tout comme son fonds de roulement.

ANNEXE III (suite)
AUTRES INFORMATIONS

Les frais de réinstallation relatifs au nouveau site seraient les suivants :

Déménagement du bureau et du casse-croûte du camping actuel	4 500 \$
Déménagement et modernisation du pavillon de loisirs	19 400
Construction de nouvelles installations sanitaires	27 500
Aménagement paysager du nouveau site	24 000
Construction d'emplacements de camping et de chemins	35 000
Creusement d'un puits	<u>29 000</u>
	<u>139 400 \$</u>

Ces améliorations auront une durée de vie moyenne de 20 ans. L'efficience des nouvelles installations sanitaires entraînera une diminution de la consommation de propane de 20 %. Les biens qui resteront sur l'ancien site n'auront aucune valeur de rebut. Les coûts d'entretien du nouveau site seront de 5 000 \$ inférieurs aux coûts antérieurs.

Les employés à l'année touchent en moyenne 700 \$ par semaine. Les employés saisonniers ou à temps partiel sont payés 15 \$ l'heure, ou environ 16 \$ l'heure si on inclut les avantages sociaux. À part l'ajout éventuel d'un préposé à la location des bateaux, le niveau des effectifs resterait le même au nouveau site.

Une publicité ponctuelle annonçant le déménagement coûterait 12 000 \$.

À compter de l'année d'imposition 2019, le taux d'imposition de la société sera de 13 % sur le revenu provenant d'une entreprise exploitée activement et de 52 % sur le revenu de placements.

Possibilité d'expansion au nouveau site

La construction d'un quai coûterait 15 000 \$, et chacun des huit bateaux à moteur coûtera 3 000 \$. La période de location s'étendrait sur huit semaines par année, à raison de huit heures par jour, et un préposé devrait être présent durant toutes les heures d'ouverture. Les coûts indirects annuels totaux de l'exploitation des bateaux sont estimés à 5 000 \$, et on prévoit 18 locations de une heure par jour, à 20 \$ l'heure par bateau. Le coût estimatif du carburant des bateaux est de 4 \$ par heure d'utilisation.

GUIDE DE CORRECTION 3-1
LAKE COUNTRY CAMPING INC. (LCC)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

MÉMO

À : Mme Janie Sasson
De : CPA
Objet : Lake Country Camping inc.

Occasion d'évaluation n° 1 (Étendue)

Le candidat établit une prévision des produits et des charges annuels normalisés selon l'offre B (afin d'évaluer l'entreprise).

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA

5.4.2 Appliquer des méthodes appropriées pour estimer la valeur d'une entreprise (modules communs – niveau B)

Prévisions financières pour l'entreprise, après la réinstallation

Nous devons établir des prévisions concernant le bénéfice futur généré au nouveau site, dont l'exploitation sera essentiellement la poursuite des activités actuelles (sans tenir compte d'une expansion pour le moment).

Aux fins de l'analyse, j'ai examiné les bénéfices des deux dernières années et apporté des ajustements appropriés pour tenir compte des perspectives d'avenir de l'entreprise. Bien que ce soit vous qui nous ayez fourni la plupart des informations, vous devrez les vérifier afin de vous assurer de leur exactitude et de leur exhaustivité. Vous devrez aussi déterminer le caractère approprié des hypothèses que j'ai posées. Tout changement dans les hypothèses pourrait avoir des répercussions importantes sur les calculs présentés.

Les droits de camping ont considérablement augmenté de 2017 à 2018, mais le nouveau site est plus loin de la route, et seulement 72 % des campeurs ont confirmé qu'ils iraient. De plus, la saison 2017 a été gâchée par la pluie, et les produits sont sans doute inférieurs à la normale. L'élargissement de la route pourrait toutefois attirer davantage de visiteurs occasionnels. Par mesure de prudence, j'ai posé l'hypothèse que les produits générés par le camping correspondraient à 72 % des produits actuels.

Le chiffre d'affaires du casse-croûte a légèrement augmenté, et j'ai donc supposé qu'il ne changerait pas. Cela dit, le nouveau casse-croûte sera beaucoup plus loin de la route, de sorte qu'il y a un risque que le nombre de clients passant par-là diminue. Le coût des ventes du casse-croûte représentait 73,2 % de son chiffre d'affaires en 2018 et 73,3 %, en 2017; essentiellement, il n'y a pas eu de changement. Par conséquent, nous utiliserons le taux de 2018, majoré de 1,2 % pour tenir compte des nouveaux frais de livraison.

La Province s'étant engagée à ne pas majorer les impôts fonciers pendant cinq ans, j'ai utilisé le taux de 2018 pour calculer les impôts à payer.

Comme on présume que les prix continueront d'augmenter, le coût de l'électricité est majoré de 14 %, soit l'augmentation de 2017 à 2018.

Compte tenu de l'efficience accrue des nouvelles installations sanitaires, le coût du propane est réduit de 20 %.

Étant donné que vous prévoyez prendre votre retraite peu de temps après la transition, nous avons supposé que vous ne travaillerez plus. Nous avons donc éliminé le salaire que vous verse l'entreprise et avons ajouté un salaire pour un gérant, qui sera rémunéré au même taux que celui utilisé pour rémunérer la personne qui vous a remplacée quand vous vous êtes blessée au dos.

Comme la plupart des installations seront neuves, le coût des réparations et de l'entretien est réduit de 5 000 \$, comme vous l'avez suggéré.

Les frais d'assurance ont été réduits du montant versé l'an dernier au campeur en guise de règlement pour les dommages subis. Cependant, ce sinistre entraînera une augmentation de la prime d'assurance responsabilité civile. Vous pourriez vous entretenir avec votre courtier de l'effet que cela aura sur vos primes, à la suite de quoi nous pourrions rajuster le montant.

Le coût de la publicité ponctuelle pour annoncer le déménagement est exclu des prévisions, car il ne s'agit pas d'une charge récurrente. L'amortissement est majoré pour tenir compte des coûts de réinstallation, qui seront amortis sur 20 ans selon ce que vous avez mentionné. Il faudrait probablement réduire légèrement la dotation aux amortissements actuelle en raison de l'abandon d'actifs, mais nous ignorons le montant réel en cause.

Les frais de bureau et d'administration ont beaucoup augmenté entre 2017 et 2018. Une analyse approfondie sera nécessaire pour déterminer si ce montant restera à ce niveau. Aucune estimation n'a été fournie quant au coût de l'audit annuel qui devra être réalisé à l'avenir, mais ce coût fera augmenter les frais de bureau et d'administration.

Le total indiqué au titre des coûts de déménagement et de construction est de 139 400 \$; la majorité de ces coûts pourrait être capitalisée, ce qui, sur 20 ans, représenterait une augmentation de 6 970 \$ de l'amortissement annuel.

Nous supposons que les autres coûts resteront les mêmes.

Puisque l'opération n'aura pas lieu avant le premier jour du prochain exercice (se terminant en 2020) et que nous ne disposons pas encore des résultats de l'exercice se terminant en 2019, plusieurs de ces hypothèses pourraient changer.

Nous avons utilisé le taux d'imposition de la société, qui est de 13 %, pour déterminer les impôts à payer.

Produits et charges annuels prévisionnels au nouveau site (selon les chiffres de 2018, après ajustements) :

	2018	Ajustements	Prévisions	Notes
Produits				
Droits de camping	274 001 \$	(76 720) \$	197 281 \$	1
Casse-croûte	<u>393 470</u>		<u>393 470</u>	2
	667 471		590 751	
Coûts				
Coût des ventes du casse-croûte	288 020	3 456	291 476	3
Impôts fonciers	14 102		14 102	4
Électricité	29 455	4 124	33 579	5
Propane	17 486	(3 497)	13 989	6
Salaires et avantages sociaux	188 333	(72 400)	115 933	7
Réparation et entretien	21 458	(5 000)	16 458	8
Assurances	81 924	(74 522)	7 402	9
Frais de bureau et d'administration	16 553		16 553	10
Publicité	8 702		8 702	11
Amortissement	<u>5 402</u>	<u>6 970</u>	<u>12 372</u>	12
	671 435		530 566	
Bénéfice (perte) avant impôts	(3 964)		60 185	
Impôts à payer (à recouvrer)	<u>(595)</u>	<u>13 %</u>	<u>7 824</u>	
Bénéfice (perte) après impôts	<u>(3 369)</u>		<u>52 361 \$</u>	

Notes :

1. Hypothèse : 72 % des campeurs iront au nouveau site.
2. Hypothèse : aucun changement
3. Majoration de 1,2 % pour la livraison
4. Aucune augmentation pour les 5 prochaines années
5. Augmentation de 14 %
6. Diminution de 20 %
7. Janie prend sa retraite (90 000 \$) et engage un gérant payé 1 100 \$ par semaine pendant 16 semaines (17 600 \$).
8. Diminution (installations neuves)
9. Élimination de la réclamation ponctuelle pour la chute de l'arbre; aucun montant ajouté.
10. Hypothèse : aucun changement
11. Hypothèse : aucun changement. Les frais liés à la publicité pour annoncer la relocalisation ne sont pas récurrents.
12. Augmentation en raison des nouvelles immobilisations

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer une prévision des produits et des charges annuels résultant de l'exploitation du nouveau site.

Compétent – Le candidat prépare une prévision des produits et des charges annuels résultant de l'exploitation du nouveau site.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une prévision détaillée des produits et des charges annuels résultant de l'exploitation du nouveau site.

Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat évalue l'entreprise au nouveau site et compare l'offre A et l'offre B sur le plan quantitatif.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA

5.4.2 Appliquer des méthodes appropriées pour estimer la valeur d'une entreprise (modules communs – niveau B)

5.6.1 Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise (modules communs – niveau B)

Nous avons déterminé une valeur pour l'entreprise exploitant un camping et un casse-croûte, après la réinstallation. Nous avons pris pour point de départ le bénéfice normalisé après impôts de l'entreprise après réinstallation, comme nous l'avons indiqué plus haut dans le présent rapport.

Évaluation de l'entreprise

Bénéfice après impôts	52 361 \$	52 361 \$
Facteur de capitalisation	4	7
Valeur	<u>209 443 \$</u>	<u>366 525 \$</u>

Vous devez comparer l'offre d'achat au comptant de votre bien actuel (offre A), déduction faite des impôts sur les bénéfices et des coûts de fermeture, à la valeur combinée des éléments suivants (offre B) :

- 1) une estimation, ajustée en fonction du risque, de la valeur de votre entreprise poursuivant ses activités, au moment de la réinstallation;
- 2) le montant pour la réinstallation versé par le gouvernement, déduction faite des coûts de réinstallation;
- 3) les impôts à payer si le bien est vendu, actualisés. (On suppose que le montant actualisé sera minime.)

Pour les besoins de la comparaison des deux offres du point de vue de l'entreprise, l'incidence des impôts personnels à payer sur la cession (ou de tout remboursement au titre de dividendes résultant du versement de dividendes) n'est pas prise en compte.

Incidences financières totales

Les incidences financières globales des deux choix sont les suivantes :

<u>Offre A</u>	<u>Notes</u>	
Montant offert par la Province pour la valeur du terrain	625 000 \$	
Montant offert par la Province pour la perte de clientèle	250 000	
Coûts de cessation d'emploi	(23 800)	
Impôts à payer sur les éléments ci-dessus	(105 450)	
	(Voir ci-dessus)	
	<u>745 750 \$</u>	
<u>Offre B</u>		
	<u>Facteur 4</u>	<u>Facteur 7</u>
Impôts sur le gain en capital reporté		2
Frais de publicité (ponctuels)	(12 000)\$	(12 000)\$
Paiement pour la réinstallation	20 000	20 000
Charge d'impôts relative à la réinstallation et la publicité	(1 040)	(1 040)
Bénéfice capitalisé de l'entreprise	209 443	366 525
	<u>216 403 \$</u>	<u>373 485 \$</u>
Différence	(529 347)\$	(372 265)\$

Notes :

1. 17 ans de service × 2 semaines par an × 700 \$ par semaine.
2. Ce montant serait peu élevé et serait actualisé. La date est inconnue.

On pourrait avancer que, en raison de la sortie de fonds initiale, les dépenses en immobilisations de 139 400 \$ (ou une partie de celles-ci) devraient entrer dans ce calcul : elles ont plutôt été prises en compte dans l'amortissement annuel. Il faudra toutefois se demander si ce traitement se répercute sur la valeur de l'entreprise ou sur la valeur du bien et, le cas échéant, quelles en seront les conséquences.

Une fourchette de valeurs est fournie pour l'offre B, la valeur la plus élevée étant, au net, légèrement plus proche du montant de l'offre A que ne l'est la valeur la plus basse. Un multiple plus faible suppose un taux d'actualisation plus élevé et donc un degré de risque plus élevé pour l'entreprise. Comme le terrain de camping se trouvera à un nouvel emplacement près d'une nouvelle route, l'entreprise évoluera dans un environnement nouveau et elle sera exposée à un risque plutôt élevé. Plusieurs autres risques sont mentionnés ci-après. Par conséquent, aux fins de l'évaluation de l'offre B, il est préférable d'utiliser la valeur la plus basse. L'offre A est donc la plus avantageuse.

La méthode de calcul, toutefois, n'est peut-être pas la meilleure, puisque, en théorie, le montant reçu selon l'offre B pourrait représenter plus de quatre ou sept fois le bénéfice net de l'entreprise. En effet, selon votre longévité ou la durée de l'exploitation du terrain de camping, vous pourriez potentiellement toucher ce bénéfice à perpétuité, ce qui vous fournirait un revenu de retraite à perpétuité.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'évaluer l'entreprise selon l'offre B ou calcule l'incidence financière nette de l'offre A.

Compétent – Le candidat évalue l'entreprise selon l'offre B et calcule l'incidence financière nette de l'offre A.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue l'entreprise selon l'offre B, calcule l'incidence financière nette de l'offre A et compare les deux offres.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat analyse les offres du gouvernement du point de vue qualitatif pour déterminer laquelle choisir et il formule une recommandation.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA

5.6.1 Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise (modules communs – niveau B)

Facteurs qualitatifs

En plus des résultats de l'analyse quantitative qui précède, il faut évaluer un certain nombre de facteurs qualitatifs.

Pour l'acceptation de l'offre au comptant (offre A), contre la réinstallation

- Il faudrait faire enquête pour savoir si on prévoit la construction d'autres terrains de camping ou d'hôtels dans les environs du nouveau site. Si c'était le cas, LCC devrait rivaliser avec la concurrence, ce qui aurait une incidence négative sur son bénéfice.
- Comme le montant pour l'expropriation serait versé par le gouvernement, les flux de trésorerie seraient certains et les risques, inexistant.
- Il n'y aurait plus de risque commercial et économique, de risque lié à la météo, de risque de responsabilité ni de risque de change.
- Il n'y aurait aucun risque que le nouveau site ne soit pas aussi rentable que l'actuel.
- Vous disposeriez de fonds pour acquérir une autre entreprise ailleurs si vous le désirez, notamment pour ouvrir un autre camping à un autre endroit.
- La vente serait conclue sans que vous n'ayez à verser de commission à un agent immobilier, commission qu'il vous faudrait vraisemblablement payer dans l'éventualité de la vente du bien de remplacement.
- Plutôt que d'attendre la fin de la période de transition, vous pourriez prendre votre retraite en Colombie-Britannique tout de suite, comme vous le souhaitez.
- Comme l'âge des campeurs est élevé et qu'il augmente, il faudrait beaucoup de travail pour élargir la clientèle et attirer des campeurs plus jeunes afin de générer des produits durables.
- Les 2,1 km supplémentaires entre la nouvelle route et le nouveau site pourraient réellement affecter l'entreprise après sa réinstallation.
- Le fait que 23 % des détenteurs d'un laissez-passer annuel ne savent pas encore s'ils iraient au nouveau site, et que 5 % ont déjà indiqué qu'ils n'iraient pas est inquiétant.
- Les ventes du casse-croûte vont sans doute diminuer, car celui-ci sera plus loin de la route.
- Les emplacements supplémentaires ont peu de valeur puisque, actuellement, le camping n'affiche complet qu'une fois par année.
- Vous éviteriez de devoir financer environ 131 000 \$ (139 000 \$ + 12 000 \$ - 20 000 \$) au titre des frais de premier établissement au nouveau site

Pour la réinstallation (offre B), contre l'acceptation de l'offre au comptant

- Plus modernes que les équipements du camping actuel, les nouvelles installations sanitaires et le nouveau pavillon de loisirs pourraient attirer davantage de campeurs.
- La construction de la nouvelle route pourrait entraîner un essor du tourisme et du camping dans la région.
- Il serait possible de gagner de l'argent grâce à l'appréciation future du terrain.
- Vous pourriez vous éviter l'épreuve de devoir licencier des employés, nombre d'entre eux étant des amis.
- Vous continueriez d'exploiter le camping, activité que vous aimez.
- Le bien de remplacement a une superficie de 6,1 hectares de plus que le site actuel, ce qui offre des possibilités d'expansion sans compter que, lorsque vous décidez de vendre l'entreprise, sa valeur pourrait s'en trouver augmentée.
- Comme les Américains se rendent compte de leur pouvoir d'achat au Canada, le cours élevé du dollar américain pourrait faire augmenter encore plus votre volume des ventes.
- Il est encourageant de voir que 72 % des campeurs ont dit qu'ils iraient au nouveau site.

Recommandation

Je vous recommande de choisir l'offre A, laquelle est plus avantageuse sur le plan financier et comporte beaucoup moins d'incertitudes.

Autres éléments à considérer

Quelle que soit l'offre que vous accepterez de la Province, vous avez une autre saison, celle de 2019, pour exploiter l'entreprise sur le site actuel. Dans le cas où vous choisiriez l'offre B, si l'entreprise connaît une très mauvaise année ou si vous obtenez des renseignements allant à l'encontre de la réinstallation, vous pourriez décider de ne pas aménager le nouveau camping et essayer plutôt de vendre le terrain de remplacement. Vous pourriez aussi décider d'exploiter le nouveau camping pendant quelques années et de le vendre par la suite.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de comparer les facteurs décisionnels qualitatifs pour les deux offres du gouvernement.

Compétent – Le candidat traite de certains des facteurs qualitatifs pour les deux offres du gouvernement et formule une recommandation concernant l'offre à accepter.

Compétent avec distinction – Le candidat présente une analyse approfondie des facteurs qualitatifs pour les deux offres du gouvernement et formule une recommandation concernant l'offre à accepter.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat analyse les incidences fiscales de chaque offre.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA

6.1.2 Déterminer les impôts et taxes à payer par une société dans des situations courantes
(modules communs – niveau B)

Incidences fiscales

Incidence fiscale de l'offre A

L'entreprise inscrirait un gain en capital imposable sur la disposition du terrain, la juste valeur du terrain étant le produit de la disposition.

Le montant versé au titre de la perte de clientèle serait considéré comme produit de la disposition de l'achalandage, et serait traité comme un gain en capital, à l'instar du produit de la vente du terrain.

Le coût des indemnités de départ serait déductible dans l'année d'imposition en tant que dépense engagée à titre de salaire. Le total des impôts à payer s'établirait donc comme suit :

Produit		625 000 \$		
Prix de base rajusté du terrain	457 522 \$			
Gain en capital	167 478			
Gain imposable	83 739			
Montant porté au compte de dividendes en capital		83 739		
Impôts sur le revenu			(43 544)\$	52 %
Perte de clientèle		250 000		
Gain en capital	250 000			
Gain imposable	125 000			
Montant porté au compte de dividendes en capital		125 000		
Impôts			(65 000)	52 %
Coût des indemnités de départ		(23 800)		
Impôts sur le revenu			3 094	13 %
Incidence fiscale totale			(105 450)\$	

Les fonds qui resteraient après le paiement des impôts devraient être distribués hors de l'entreprise. La fraction non imposable des gains en capital pourrait être retirée en franchise d'impôts du compte de dividendes en capital, et le montant restant disponible pour distribution sera traité comme un dividende réputé, sous réserve du mécanisme de majoration et de crédit. Pour autant que les exigences soient respectées, cela donnerait lieu à un remboursement au titre de dividendes, ce qui ferait baisser le montant net de l'impôt des sociétés à payer.

Comme les biens qui feraient l'objet d'une disposition auraient été utilisés dans l'entreprise, les gains en capital ne seraient pas inclus dans le revenu de placement total ajusté, et la déduction accordée aux petites entreprises ne serait pas plafonnée.

Si vous le souhaitez, la société pourrait être liquidée, de sorte qu'il ne serait pas nécessaire de produire la déclaration fiscale annuelle et les autres déclarations annuelles.

Incidence fiscale de l'offre B

L'expropriation du bien immeuble donnerait lieu à une disposition involontaire. Comme le bien de remplacement serait acquis dans un délai de 24 mois, la vente de l'ancien bien n'aurait aucune conséquence fiscale, selon les règles relatives aux biens de remplacement (par. 44(1)). Vous devriez toutefois faire un choix dans votre déclaration de revenus pour vous prévaloir de cette mesure.

Les frais de déménagement seraient tous amortis aux fins des calculs effectués plus haut, mais certains pourraient être déductibles immédiatement. Ainsi, la totalité du coût de l'aménagement paysager pourrait être passée en charges, de même que le coût du déménagement du bâtiment, déduction faite de l'allocation versée par le gouvernement.

Le paiement en argent de 20 000 \$ pour la réinstallation serait imposable immédiatement, et les frais de publicités (ponctuels) de 12 000 \$ seraient déductibles immédiatement. Le revenu d'entreprise supplémentaire de 8 000 \$ (20 000 \$ – 12 000 \$), qui serait imposé sur une base nette à hauteur de 13 %, donnerait lieu à un impôt de 1 040 \$.

La déduction pour amortissement pourrait être demandée pour les chemins (catégorie 17), le nouveau bâtiment (catégorie 1), le puits et le bâtiment abritant les installations sanitaires (catégorie 1).

Aux fins de la déduction pour amortissement, le quai serait considéré comme un bien de la catégorie 3 et les bateaux, comme des biens de la catégorie 7.

Autres commentaires

Étant donné la perte constatée aux fins de la comptabilité en 2018, il y avait aussi probablement une perte aux fins de l'impôt reportée sur une année antérieure. Cela reste cependant à vérifier. Si l'offre A se concrétise en 2020, toutefois, il pourrait être souhaitable que la perte soit plutôt reportée prospectivement sur 2020 afin de réduire le revenu imposable; celui-ci, qui est en grande partie un revenu de placement, serait en effet assujetti à un taux d'imposition beaucoup plus élevé. Même en tenant compte de la valeur temps de l'argent, il sera plus utile de reporter la perte en avant que de la reporter sur des années antérieures pour la déduire des revenus d'entreprise.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève les incidences fiscales de l'une ou l'autre des offres du gouvernement.

Compétent – Le candidat analyse les incidences fiscales de l'une ou l'autre des offres du gouvernement.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse les incidences fiscales de chacune des offres du gouvernement.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue et profondeur)

Le candidat calcule la marge sur coûts variables et le volume nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité de l'éventuelle nouvelle activité (location de bateaux), et analyse les facteurs qualitatifs.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA

3.5.1 Effectuer une analyse de sensibilité (modules communs – niveau A)

3.5.2 Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité (modules communs – niveau A)

À votre demande, nous avons préparé une analyse de la marge sur coûts variables et du volume nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité.

Location de bateaux

Analyse de la marge sur coûts variables

		Notes
Location par heure	20	\$
Carburant par heure	4	
Marge sur coûts variables par heure de location	<u>16</u>	
Jours d'ouverture	56	1
Locations par jour	<u>18</u>	
 Marge sur coûts variables par année	<u>16 128</u>	<u>\$</u>

Analyse du seuil de rentabilité

Préposé	7 168	\$	2
Coûts indirects	<u>5 000</u>		
Coûts fixes par année	<u>12 168</u>		
Marge sur coûts variables par heure de location	16		
Seuil de rentabilité en heures	<u>760,50</u>		
Nombre de jours d'ouverture	<u>56</u>		
Seuil de rentabilité en heures par jour	<u>13,58</u>	<u>\$</u>	

Notes :

1. 8 semaines × 7 jours
2. 16 \$ par heure × 8 heures par jour × 8 semaines × 7 jours

D'après les résultats de cette analyse de la marge sur coûts variables, vous pourriez vous lancer dans la location de bateaux, puisqu'il est prévu que, avec à peine un peu plus de 75 % du nombre de locations prévu (13,58 heures de location pour atteindre le seuil de rentabilité, alors qu'on s'attend à 18 heures de location par jour), cette branche d'activité sera rentable.

Facteurs qualitatifs à prendre en compte

- L'analyse de la marge sur coûts variables et du seuil de rentabilité ne tient pas compte des dépenses en capital initiales. Le profit annuel prévu est légèrement inférieur à 4 000 \$ ($16 128 \$ - 12 168 \$ = 3 960 \$$), alors que les dépenses en capital seront de 39 000 \$ ($8 000 \$ \times 3 000 \$ + 15 000 \$$). Il faudra environ 10 ans pour que les profits « remboursent » ces dépenses initiales.
- De plus, ces dépenses en capital devront en grande partie être faites au comptant; il vous faudra peut-être contracter un emprunt pour faire les achats.
- Cette nouvelle branche d'activité entraînera peut-être des frais de publicité supplémentaires que vous n'avez pas envisagés.

- Si le casse-croûte était installé plus près du lac, la personne à la caisse pourrait aussi s'occuper de la location des bateaux, ce qui vous éviterait d'embaucher un autre préposé et ferait augmenter considérablement le bénéfice annuel. Cette mesure rendrait presque assurément l'investissement valable.
- À moins que ce facteur ne soit implicitement pris en compte dans les chiffres que vous nous avez fournis concernant le volume des ventes, nous devrions prévoir des produits et des coûts de main-d'œuvre moindres pour tenir compte du mauvais temps.
- Est-il vraiment nécessaire d'avoir autant de bateaux? On ne prévoit en effet que 18 heures de location par jour, ce qui se traduit par à peine un peu plus de deux locations à l'heure en moyenne. S'il ne faut pas autant de bateaux, cette branche d'activité sera plus rentable.
- Nous nous interrogeons sur les coûts indirects prévus pour la location de bateaux. Il est peu probable que ceux-ci demeurent constants d'une année à l'autre. De fait, il est plus probable qu'ils augmentent au fil du temps en fonction de l'augmentation des coûts d'entretien. Il se pourrait aussi qu'ils soient moins élevés au début.
- Si les campeurs et autres clients louent des bateaux, le risque qu'une personne se blesse et intente par la suite une poursuite contre LCC augmentera considérablement. À tout le moins, cette branche d'activité fera beaucoup augmenter le coût des assurances, ce dont nous n'avons pas tenu compte dans nos calculs.
- Nous devrions déterminer si le quai et les améliorations apportées au terrain feront augmenter les impôts fonciers. Nous ne savons pas si la garantie de cinq ans sans augmentation offerte par le gouvernement tient compte de ces changements.
- En raison de l'intérêt suscité par la location de bateaux, les produits du camping pourraient augmenter. De même, les produits générés par le casse-croûte pourraient eux aussi augmenter en raison de l'affluence découlant de la location de bateaux.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer la marge sur coûts variables et le volume nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité ou il présente une analyse qualitative.

Compétent – Le candidat calcule la marge sur coûts variables et le volume nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité, et présente une analyse qualitative.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule la marge sur coûts variables et le volume nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité, et présente une analyse qualitative approfondie.

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat traite des procédures de corroboration qui seraient mises en œuvre dans le cadre d'un audit annuel relativement à des postes importants des états financiers.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA

4.3.5 *Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir (modules communs – niveau B)*

4.3.6 *Élaborer des procédures appropriées en fonction du risque identifié d'anomalies significatives (modules communs – niveau B)*

Voici quelques-unes des procédures de corroboration que les auditeurs mettraient en œuvre pour les comptes indiqués :

Droits de camping

Les risques importants relatifs à ce compte ont trait à l'exhaustivité, à la réalité et à l'exactitude. Les procédures décrites ci-dessous pourraient être mises en œuvre.

- Réalité : Choisir un échantillon de ventes aux campeurs qui paient à l'utilisation et vérifier celui-ci par rapprochement avec les formulaires signés et le dépôt subséquent de la somme reçue dans le compte bancaire.
- Démarcation : Choisir un échantillon d'encaissements liés à la location d'emplacements avant la date de clôture (le 31 octobre), et retracer ceux qui se rattachent à des dépôts effectués à l'avance dans le compte de passif pour s'assurer qu'ils n'ont pas été comptabilisés en produits.
- Exhaustivité : Mettre en œuvre une procédure analytique de corroboration consistant à faire une projection des produits et à déterminer si les produits réels seront conformes aux attentes. S'entretenir avec la cliente pour déterminer si les écarts sont raisonnables.

Produits tirés du casse-croûte

Les risques importants relatifs à ce compte ont trait à la réalité et à l'exactitude. La procédure suivante pourrait être mise en œuvre.

- Réalité et exactitude : Choisir un échantillon d'opérations de vente dans le grand livre général et vérifier celles-ci par rapprochement avec les pièces justificatives étayant les ventes, par exemple les encaissements selon la caisse enregistreuse ou le dépôt subséquent de l'argent reçu dans le compte bancaire.

Coûts des ventes du casse-croûte

Les risques importants relatifs à ce compte ont trait à la réalité, à l'exhaustivité et à l'exactitude. Les procédures suivantes pourraient être mises en œuvre.

- Réalité et exactitude : Choisir un échantillon d'opérations d'achat dans le grand livre général et vérifier celles-ci par rapprochement avec les pièces justificatives telles que les factures et les chèques oblitérés ou les reçus.
- Réalité et exhaustivité : Calculer le coût des ventes en pourcentage des produits du casse-croûte et comparer le résultat avec celui de l'exercice précédent. S'entretenir de toute variation importante du pourcentage avec la direction et corroborer les explications fournies le cas échéant en vérifiant leur concordance avec les pièces justificatives.
- Démarcation : Obtenir les factures des charges engagées avant et après la date de clôture et retracer les montants dans le compte de charges pour s'assurer que les charges sont présentées dans la bonne période.

Réparations et entretien

Les risques importants relatifs à ce compte ont trait au classement, à la réalité et à l'exhaustivité. Les procédures suivantes pourraient être mises en œuvre.

- Classement : Obtenir les factures pour un échantillon de charges au titre des réparations et de l'entretien ainsi que d'acquisitions d'immobilisations et les examiner en détail pour déterminer s'il s'agit de réparations et non d'éléments à comptabiliser à l'actif.
- Réalité : Obtenir les factures et les reçus ou les chèques oblitérés pour déterminer si la charge a bel et bien été engagée.
- Exhaustivité : Obtenir une liste des décaissements postérieurs à la date de clôture et les pièces justificatives (factures, bons de commande) pour déterminer si les services ont été fournis ou si les articles ont été livrés avant ou après la date de clôture.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat mentionne certaines procédures d'audit qui seraient mises en œuvre dans le cadre d'un audit annuel.

Compétent – Le candidat traite de certaines procédures d'audit qui seraient mises en œuvre dans le cadre d'un audit annuel.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de plusieurs procédures d'audit qui seraient mises en œuvre dans le cadre d'un audit annuel.

Étude de cas n°2

(Temps suggéré : 80 minutes)

Manutention PP inc. (PPI) est une entreprise à capital fermé, fondée en 1995, qui fournit des services de redistribution à des détaillants (Annexe I). Peter Perkins, son fondateur, en a été le propriétaire-exploitant jusqu'à sa retraite, le 31 décembre 2017. Ses deux enfants, Anne et Christophe, en sont maintenant les propriétaires-exploitants.

Nous sommes en janvier 2019, et vous, CPA, travaillez dans un cabinet de CPA (qui n'est pas l'auditeur de PPI). Jacqueline Hamon, directrice financière de PPI, a retenu les services de votre cabinet pour obtenir des conseils sur certaines questions.

Bien que PPI ait toujours été rentable, Jacqueline s'inquiète de la hausse considérable des charges salariales de l'entrepôt. Elle vous demande tout d'abord d'effectuer une analyse quantitative et qualitative de ces charges en comparant les données du premier semestre de 2018 avec celles du deuxième semestre de 2017, puis en vous penchant sur les causes possibles de cette hausse. Vous avez discuté de l'entreprise et du système de paie avec Jacqueline (Annexe II). Elle vous a également fourni des indicateurs relatifs à l'entrepôt (Annexe III).

Jacqueline aimerait que vous quantifiez ensuite les coûts et les avantages de la décision des propriétaires d'éliminer les postes de coordonnateur de la manutention (Annexe IV) et que vous commentiez cette décision, pour qu'elle puisse inclure cette information dans son rapport à l'intention des propriétaires.

Jacqueline soupçonne par ailleurs une augmentation du taux d'articles endommagés. Elle vous demande de mener une analyse quantitative pour vérifier si elle a raison, puis d'analyser les causes probables de cette augmentation. Des renseignements sur les articles endommagés sont présentés à l'Annexe V.

Jacqueline estime que le temps serait peut-être venu de repenser les politiques actuelles de PPI en raison de leur incidence sur les activités de l'entreprise. Elle vous demande de suggérer des changements ou de nouvelles politiques qui pourraient améliorer l'exploitation et la rentabilité de PPI et d'expliquer en quoi ils pourraient être bénéfiques.

Jacqueline souhaite également que vous analysiez toutes les déficiences du contrôle du système de paie que vous relèverez et que vous recommandiez des améliorations.

Enfin, Jacqueline se rend compte que beaucoup de choses ont changé durant la dernière année. Elle voudrait savoir si vous jugez que ces changements concordent avec la stratégie et les valeurs du fondateur de PPI.

ANNEXE I **ACTIVITÉS DE PPI**

Dans l'entrepôt de PPI, les employés déchargent de multiples palettes de marchandises de gros camions et les chargent dans de plus petits, chacun destiné à différents magasins. Tous les camions appartiennent aux détaillants.

Les activités de PPI ne sont pas cycliques. Toutefois, si certaines tâches de redistribution sont simples, d'autres sont plus complexes et exigent la coordination de plusieurs camions et la manutention d'articles périssables ou fragiles. Lorsque PPI endommage le contenu d'une palette, elle doit acheter auprès du client tous les articles de cette palette au prix de gros. Comme elle ne peut pas concurrencer ses clients, PPI n'est pas autorisée à revendre les produits qu'elle achète. Les employés ont plutôt la possibilité d'emporter les produits endommagés qu'ils désirent avant qu'ils soient jetés. Même si Peter n'a jamais établi de politique officielle sur cette question, les employés tiennent pour acquis que les choses se passent ainsi, ce qui fait que la pratique se perpétue.

PPI compte trois quarts de travail de huit heures par jour, du lundi au vendredi. Les employés doivent normalement travailler 35 heures par semaine, à raison d'un quart de travail par jour du lundi au vendredi. Lorsqu'il est nécessaire de faire des heures supplémentaires, elles sont effectuées la fin de semaine seulement. Jusqu'au 30 juin 2018, 12 employés étaient affectés à chaque quart de travail (Annexe IV), mais seulement 10 le sont à l'heure actuelle : un contremaître, six conducteurs de chariot élévateur et trois chargeurs affectés aux camions. Pour répondre à l'objectif d'efficience et de maintien d'un faible taux d'articles endommagés, il a été déterminé que la méthode de travail optimale consistait à désigner un chargeur pour deux chariots éléveurs.

ANNEXE II **DISCUSSION AVEC JACQUELINE**

« Je travaille à PPI depuis sa création. Habitué à tout faire lui-même, Peter se présentait souvent à 2 h du matin pour parler avec les employés de nuit et les féliciter pour leur travail. Il valorisait les employés, estimant qu'ils forment le cœur de l'entreprise. Tous les vendredis midi, il commandait de la pizza pour tout le monde et remettait des prix pour récompenser, par exemple, l'équipe ayant manutentionné le plus de palettes sans incident, la meilleure idée présentée par un employé pendant la semaine ou la plus longue période sans congé de maladie. Les gagnants recevaient une carte-cadeau de restaurant de 100 \$ et un blouson (coût de 75 \$ pour PPI). Les employés aimait ces activités, mais les enfants de Peter, trouvaient qu'elles nuisaient à la productivité (elles débordaient de l'heure du dîner) et y ont mis fin. Peter signait tous les chèques, savait comment chaque dollar était dépensé, et connaissait tous les employés et clients. Il disait que la stratégie de PPI était de bien traiter ses clients. Depuis son départ, ses enfants ont du mal à gérer l'entreprise.

« Le service de la comptabilité compte trois employés : une chef, un superviseur relevant de la chef et un comptable relevant du superviseur. La chef (en son absence, le superviseur) entre l'information des nouveaux employés dans la base de données. Les changements (compte bancaire, hausse de salaire, etc.) sont entrés de la même façon, sans être passés en revue. Les dossiers des employés qui ont quitté leur emploi restent actifs.

« Les employés d'entrepôt ont une carte électronique (avec nom et photo) qu'ils doivent passer sur un lecteur à leur arrivée au travail et à leur départ. Les renseignements sont transmis au système de paie qui, toutes les deux semaines, génère un rapport sur le nombre d'heures de travail de chaque employé. Les heures travaillées du lundi au vendredi sont considérées comme des heures normales et celles travaillées le samedi ou le dimanche, comme des heures supplémentaires payées au taux d'une fois et demie le taux horaire normal.

« Le rapport est envoyé directement au comptable ou, s'il est absent, au superviseur, qui examine les données et ajuste les heures au besoin. Par exemple, les employés accumulent 0,5 jour de maladie par mois. Si un employé s'absente pour quelque motif que ce soit et a accumulé assez de jours de maladie, il est payé pour ce jour d'absence. Si ses jours de maladie en banque sont insuffisants, l'absence est considérée comme un congé sans solde. Il n'y a aucune limite au nombre de congés sans solde qu'un employé peut prendre. Sans doute parce que les premiers employés étaient principalement des membres de la famille, Peter a toujours été très généreux en ce qui concerne les congés sans solde, et PPI demeure très souple à cet égard.

« PPI n'a jamais eu d'employés à temps partiel. Les employés d'entrepôt gagnent 20 \$, 22 \$ ou 24 \$ l'heure, plus les avantages sociaux, selon leur ancienneté et le poste occupé.

« Nous manquons de personnel à l'entrepôt seulement lorsque des employés prennent un congé sans solde. Ces congés semblent maintenant avoir une incidence sur nos activités chaque semaine, surtout que nous n'embauchons pas de personnel à temps partiel. Nous réussissons toutefois à respecter nos engagements envers les clients, parfois de justesse, grâce aux efforts déployés par nos employés les fins de semaine. »

ANNEXE III
INDICATEURS RELATIFS À L'ENTREPÔT

	2 ^e semestre de 2017	1 ^{er} semestre de 2018 ¹	2 ^e semestre de 2018 ²
Heures normales			
Heures de travail prévues	30 960	30 960	25 800
Heures réelles	30 500	28 800	23 800
En % des heures prévues	99 %	93 %	92 %
Rémunération réelle (excluant les avantages sociaux)	695 400 \$	731 520 \$	614 040 \$
Nombre de palettes manutentionnées	507 825	473 760	370 090
Heures supplémentaires			
Maximum d'heures possible	13 080	13 080	10 900
Heures réelles	1 800	3 800	10 700
En % des heures maximales	14 %	29 %	98 %
Rémunération réelle (excluant les avantages sociaux)	61 560 \$	144 780 \$	414 090 \$
Nombre de palettes manutentionnées	30 150	62 890	167 455

¹ Peter a pris sa retraite le 31 décembre 2017.

² Les postes de coordonnateurs de la manutention ont été éliminés le 30 juin 2018.

ANNEXE IV **COORDONNATEURS DE LA MANUTENTION**

Chaque quart de travail compte actuellement 10 employés, mais il y en avait deux de plus jusqu'au 30 juin 2018, soit deux coordonnateurs de la manutention. Ces derniers avaient la responsabilité de maximiser l'efficience des autres employés en planifiant l'utilisation optimale des quais de chargement pour manutentionner le plus grand nombre de palettes possible à l'heure.

Le 30 juin 2018, les propriétaires ont supprimé les deux postes de coordonnateur dans le but de réduire les charges salariales annuelles de 262 080 \$ (deux coordonnateurs par quart de travail à 43 680 \$ chacun, à raison de trois quarts de travail par jour). Puisque la tâche de ces coordonnateurs consistait uniquement à optimiser l'efficience, les propriétaires ont décidé que le contremaître et les autres employés pourraient travailler sans coordonnateur et que la supervision des employés pourrait être entièrement assurée par le contremaître. Cet argument a été jugé suffisant pour justifier l'abolition des postes.

ANNEXE V
RENSEIGNEMENTS SUR LES ARTICLES ENDOMMAGÉS

Lorsqu'un employé endommage une palette pendant la manutention, il peut emporter les articles à la maison. Dernièrement, PPI a dû payer pour des palettes contenant, par exemple, de coûteux casques d'écoute et du saumon fumé. Des clients ont aussi commencé à exprimer du mécontentement.

	2^e semestre de 2017	1^{er} semestre de 2018	2^e semestre de 2018
Palettes dont le contenu est endommagé	112	119	227
Valeur totale	142 800 \$	208 250 \$	406 330 \$

Jacqueline a une autre inquiétude. Dans une récente vérification de l'Agence du revenu du Canada (ARC), le vérificateur a demandé si PPI attribuait un avantage imposable au titre des articles que les employés emportent à la maison. Le vérificateur n'a pas insisté davantage, mais Jacqueline craint qu'il revienne sur cette question.

Puisque les articles sont endommagés, Jacqueline ne les a jamais considérés comme un avantage imposable. Elle juge qu'il n'y a aucune différence entre le fait de les donner aux employés ou de les jeter, et ne voit aucune raison de mettre un terme à cette pratique. Elle estime que les employés la considèrent comme un privilège qui leur est accordé. Elle vous demande de lui expliquer les arguments que l'ARC pourrait avancer pour faire valoir que cette pratique constitue un avantage imposable. Elle se demande si l'ARC pourrait aussi soulever la question de la pizza qui était offerte aux employés le vendredi, des cartes-cadeaux et des blousons qui étaient remis à titre de récompenses, ou celle des uniformes et de l'équipement de sécurité que PPI fournit aux employés et les oblige à porter, ainsi que des formations en santé et sécurité que l'entreprise paie aux employés.

GUIDE DE CORRECTION 3-2
MANUTENTION PP INC. (PPI)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

MÉMO

À : Jacqueline Hamon
De : CPA
Objet : Charges salariales de l'entrepôt et coûts connexes

Occasion d'évaluation n° 1 (Étendue et profondeur)

Le candidat présente une analyse quantitative et qualitative des charges salariales de l'entrepôt et examine les causes possibles de leur augmentation.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA

3.2.3 Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts (modules communs – niveau A)

3.6.3 Évaluer les causes profondes des problèmes de performance (modules communs – niveau B)

Manutention PP inc. (PPI) a connu une hausse importante et inquiétante de ses charges salariales au premier semestre de 2018, par rapport à celles du deuxième semestre de 2017. Les charges salariales de l'entrepôt (heures normales et heures supplémentaires) ont totalisé 756 960 \$ (695 400 \$ + 61 560 \$) au deuxième semestre de 2017, puis ont augmenté pour s'établir à 876 300 \$ (731 520 \$ + 144 780 \$) au premier semestre de 2018. Cette progression de 119 340 \$, ou 16 %, sur six mois semble être attribuable à plusieurs causes, que j'analyserai ci-après.

Transfert des heures normales aux heures supplémentaires

Le tableau ci-dessous illustre la variation du nombre réel d'heures normales, d'heures supplémentaires et d'heures totales.

	2 ^e semestre de 2017	1 ^{er} semestre de 2018	Variation
Heures normales			
Heures réelles	30 500	28 800	(1 700)
Heures supplémentaires			
Heures réelles	1 800	3 800	2 000
Heures réelles totales	32 300	32 600	300

Comme le montre le tableau ci-dessus, au premier semestre de 2018, PPI a enregistré une hausse considérable des heures supplémentaires (2 000 heures, ou 111 %), en comparaison des heures enregistrées au deuxième semestre de 2017. Ce bond est allé de pair avec une baisse des heures normales (c.-à-d. du lundi au vendredi) de 1 700 heures (ou 6 %). Le nombre total d'heures de travail a donc augmenté de 300 heures, même si les heures de travail prévues étaient les mêmes pour les deux périodes. À un taux moyen de 22 \$ l'heure, les 300 heures ne représenteraient que 6 600 \$ des 119 340 \$ calculés ci-dessus. Par conséquent, tout porte à croire que la hausse des charges salariales s'explique en grande partie par l'accroissement marqué de la proportion des heures supplémentaires par rapport aux heures normales, les heures supplémentaires étant rémunérées à un taux supérieur, soit une fois et demie le taux horaire normal.

Comme il a été mentionné, les heures normales réelles ont reculé de 1 700 heures, pour passer de 99 % à 93 % des heures de travail prévues. Comme l'entrepôt manque de personnel seulement quand des employés prennent un congé sans solde, la diminution des heures normales est fort probablement causée par une hausse des congés de maladie ou des congés sans solde. La baisse des heures normales s'est soldée par un besoin accru de recourir aux heures supplémentaires. De plus, le fait que la politique de paie permette que les heures effectuées la fin de semaine soient rémunérées au taux des heures supplémentaires, sans égard au nombre d'heures normales travaillées durant la semaine, est susceptible de produire des anomalies. À titre d'exemple, un employé pourrait prendre des congés durant la semaine (et n'atteindrait donc pas les 35 heures d'une semaine de travail complète) et serait tout de même rémunéré au taux des heures supplémentaires s'il travaillait la fin de semaine. C'est pourquoi la réduction des heures normales semble être principalement attribuable aux congés sans solde. Il semble que les employés tendent de plus en plus à se prévaloir de la politique de paie, ce qui réduit le nombre d'heures de travail en semaine.

Diminution de l'efficience de la manutention

En plus du nombre d'heures de travail, il faut examiner l'efficience des employés pour vérifier si l'augmentation des charges salariales pourrait être attribuable à une baisse de l'efficience.

	2^e semestre de 2017	1^{er} semestre de 2018	Variation
Heures normales			
Nombre de palettes manutentionnées	507 825	473 760	(34 065)
Heures réelles	30 500	28 800	(1 700)
Nombre moyen de palettes à l'heure	16,65	16,45	(0,20)
Heures supplémentaires			
Nombre de palettes manutentionnées	30 150	62 890	32 740
Heures réelles	1 800	3 800	2 000
Nombre moyen de palettes à l'heure	16,75	16,55	(0,20)
Total			
Nombre total de palettes manutentionnées	537 975	536 650	(1 325)
Heures réelles	32 300	32 600	300
Nombre moyen de palettes à l'heure	16,66	16,46	(0,20)

Dans les calculs ci-dessus, on constate que, malgré la hausse globale des heures réelles de travail de 300 heures enregistrée au premier semestre de 2018 par rapport au nombre d'heures du deuxième semestre de 2017, le nombre total de palettes manutentionnées a diminué durant la même période. Par conséquent, il semble qu'il y ait eu une baisse de la productivité des employés. Cette constatation est étayée par un léger recul de 0,20 du nombre moyen de palettes manutentionnées à l'heure d'une période à l'autre.

Le fait que des employés prennent des congés sans solde chaque semaine pourrait nuire à l'efficience du personnel de l'entrepôt. Comme il a été déterminé que la méthode de travail optimale consiste à désigner un chargeur pour deux chariots élévateurs, lorsqu'un chargeur ou un conducteur de chariot est absent, le rapport chargeur-conducteurs n'est pas optimal.

La hausse des congés sans solde et la baisse de l'efficience peuvent être attribuables à de nombreux facteurs. Il est possible que les employés soient mécontents de l'élimination des priviléges qui leur étaient accordés avant le départ de Peter. Ils pourraient aussi être moins motivés aujourd'hui qu'au temps où Peter dirigeait PPI. Il est également probable que les employés profitent de la généreuse politique relative aux congés sans solde en réduisant leurs heures normales de travail, rémunérées à un taux moindre, et en augmentant leurs heures supplémentaires, rémunérées à un taux plus élevé, de manière à compenser la perte des priviléges à la suite du départ de Peter.

Augmentation du taux horaire

Outre un transfert des heures normales aux heures supplémentaires et une légère diminution de l'efficience, on constate une hausse marquée du taux horaire moyen tant des heures normales que des heures supplémentaires, comme en fait état le tableau ci-dessous.

Heures normales	2^e semestre de 2017	1^{er} semestre de 2018
Rémunération réelle (excluant les avantages sociaux)	695 400 \$	731 520 \$
Heures réelles	30 500	28 800
Taux horaire moyen	22,80 \$	25,40 \$

Heures supplémentaires	2^e semestre de 2017	1^{er} semestre de 2018
Rémunération réelle (excluant les avantages sociaux)	61 560 \$	144 780 \$
Heures supplémentaires réelles	1 800	3 800
Taux horaire moyen	34,20 \$	38,10 \$

Jacqueline a indiqué que tous les employés d'entrepôt gagnent 20 \$, 22 \$ ou 24 \$ l'heure. On peut donc s'attendre à ce que le taux horaire moyen de base se situe entre 20 \$ et 24 \$, pour les heures de travail normales, et entre 30 \$ et 36 \$, pour les heures supplémentaires. C'était bel et bien le cas au deuxième semestre de 2017, période durant laquelle les taux horaires moyens se sont établis à 22,80 \$ pour les heures normales et à 34,20 \$ pour les heures supplémentaires. En revanche, au premier semestre de 2018, les taux horaires moyens réels ont non seulement été supérieurs à cette fourchette, ils ont aussi excédé les taux horaires les plus élevés mentionnés ci-dessus, soit 24 \$ pour les heures normales et 36 \$ pour les heures supplémentaires, pour s'établir respectivement à 25,40 \$ et à 38,10 \$. Si les taux moyens avaient été les mêmes au premier semestre de 2018 qu'au deuxième semestre de 2017, la rémunération des heures normales aurait été inférieure de 74 880 \$ $[(25,40 \$ - 22,80 \$) \times 28 800 \text{ heures}]$, et la rémunération des heures supplémentaires, de 14 820 \$ $[(38,10 \$ - 34,20 \$) \times 3 800 \text{ heures}]$.

Cet écart pourrait résulter d'une erreur dans la base de données des employés, comme l'attribution d'un taux horaire supérieur à 24 \$ à certains employés. L'écart pourrait également être attribuable à des erreurs liées aux ajustements manuels apportés par le personnel de la paie. Il faudrait toutefois un grand nombre d'erreurs de ce genre pour générer un écart d'une telle ampleur. Il est aussi possible que les données d'employés aient été manipulées de manière frauduleuse. Il faudrait réaliser de plus amples recherches pour déterminer la cause véritable de l'écart.

Conclusion

Il semble que la hausse des charges salariales du premier semestre de 2018 par rapport à celles du deuxième semestre de 2017 soit principalement attribuable à trois causes. Premièrement, un transfert des heures normales aux heures supplémentaires a entraîné une augmentation des coûts, du fait que le taux des heures supplémentaires est supérieur au taux des heures normales. Ce transfert semble être le résultat de la généreuse politique relative aux congés.

Deuxièmement, on constate une légère diminution de l'efficience des employés, possiblement due à l'augmentation des congés sans solde, la composition de l'équipe n'étant pas optimale lorsque des employés sont en congé.

Troisièmement, les taux horaires moyens des heures normales et des heures supplémentaires sont en hausse et excèdent les taux horaires maximaux indiqués par Jacqueline. Cette situation semble avoir entraîné une importante augmentation des charges salariales de l'entrepôt.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de réaliser une analyse quantitative des charges salariales de l'entrepôt ou présente une cause possible de cette hausse.

Compétent – Le candidat réalise une analyse quantitative des charges salariales de l'entrepôt et examine une cause possible de cette hausse.

Compétent avec distinction – Le candidat réalise une analyse quantitative approfondie des charges salariales de l'entrepôt et examine les causes possibles de cette hausse.

Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue et profondeur)

Le candidat quantifie les coûts et les avantages de la décision des propriétaires d'éliminer les deux postes de coordonnateurs de la manutention et commente la décision.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA

3.2.2 Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions (modules communs – niveau A)

3.2.3 Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts (modules communs – niveau A)

Le 30 juin 2018, afin de réduire les charges salariales annuelles, les propriétaires ont décidé de supprimer les deux postes de coordonnateurs de la manutention, tenant pour acquis que les employés seraient en mesure de travailler sans coordonnateur et que la supervision pourrait être assurée par le contremaître. Ces suppressions ont donné lieu à une réduction des charges salariales de 262 080 \$ annuellement.

Il est possible de vérifier de différentes façons l'incidence sur PPI de l'élimination des postes de coordonnateurs de la manutention. J'ai préparé une analyse qui montre les variations de l'efficience des employés et l'augmentation des articles endommagés à la suite de l'élimination de ces postes.

Répercussions sur l'efficience

Les coordinateurs avaient la responsabilité de maximiser l'efficience des autres employés. Comme leur rôle était de permettre de « manutentionner le plus grand nombre de palettes possible à l'heure », la logique exige d'avoir recours au nombre de palettes manutentionnées à l'heure comme indicateur pour vérifier si les coordonnateurs remplissaient bel et bien leur rôle.

Pour quantifier l'incidence de cette décision sur l'efficience, j'ai comparé les données du premier semestre et du deuxième semestre de 2018, les postes de coordonnateurs ayant été supprimés le 30 juin 2018.

	1 ^{er} semestre de 2018	2 ^e semestre de 2018	Variation
Heures normales			
Nombre de palettes manutentionnées	473 760	370 090	(103 670)
Heures réelles	28 800	23 800	(5 000)
Nombre moyen de palettes à l'heure	16,45	15,55	(0,90)
Heures supplémentaires			
Nombre de palettes manutentionnées	62 890	167 455	104 565
Heures réelles	3 800	10 700	6 900
Nombre moyen de palettes à l'heure	16,55	15,65	(0,90)
Total			
Nombre total de palettes manutentionnées	536 650	537 545	895
Heures réelles	32 600	34 500	1 900
Nombre moyen de palettes à l'heure	16,46	15,58	(0,88)

Comme l'illustre le tableau ci-dessus, le nombre de palettes manutentionnées à l'heure durant les heures normales et les heures supplémentaires a diminué de 0,90 palette au deuxième semestre de 2018 par rapport au premier semestre du même exercice.

Toutes choses égales d'ailleurs durant ces deux périodes, cette diminution montre que l'élimination des postes de coordonnateurs a nui à l'efficience des activités.

Pour quantifier le coût différentiel résultant de la décision de ne plus avoir de coordonnateurs pour superviser le travail, j'ai calculé à combien les charges salariales du deuxième semestre de 2018 se seraient établies si les coordonnateurs avaient été en poste pour superviser les employés.

	1 ^{er} semestre de 2018 – Données réelles	2 ^e semestre de 2018 – Données réelles	2 ^e semestre de 2018 – Avec coordonnateurs	Notes	Écart
Heures normales					
Heures de travail prévues	30 960	25 800			
Heures réelles	28 800	23 800	28 560	1	
En % des heures prévues	93 %	92 %			
Rémunération réelle (excluant les avantages sociaux)	731 520 \$	614 040 \$	745 080 \$	2	131 040 \$
Nombre de palettes manutentionnées	473 760	370 090	469 812	3	
Heures supplémentaires					
Maximum d'heures supplémentaires possible	13 080	10 900			
Heures supplémentaires réelles	3 800	10 700	4 093	4	
En % des heures maximales	29 %	98 %			
Rémunération réelle (excluant les avantages sociaux)	144 780 \$	414 090 \$	158 399 \$	5	(255 691) \$
Nombre de palettes manutentionnées	62 890	167 455	67 733	6	

Notes

1. $23\ 800 \text{ heures} \div 10 \text{ employés} \times 12 \text{ employés} : \text{nombre d'heures de travail avec 12 employés au lieu de 10.}$
2. $614\ 040 \$ + 262\ 080 \$ \div 2 : \text{salaires réels} + \text{salaires des coordonnateurs pour un semestre.}$
3. $16,45 \text{ palettes à l'heure} \times 28\ 560 \text{ heures} : \text{nombre de palettes manutentionnées à l'heure au cours du premier semestre de 2018} \times \text{heures normales de travail (avec coordonnateurs) au deuxième semestre de 2018.}$
4. $67\ 733 \text{ palettes} \div 16,55 \text{ palettes à l'heure} : \text{nombre de palettes qui auraient été manutentionnées durant les heures supplémentaires avec la présence de coordonnateurs (voir la note 6)} \div \text{nombre de palettes manutentionnées à l'heure avec la présence de coordonnateurs.}$
5. $4\ 093 \text{ heures} \times 414\ 090 \$ \div 10\ 700 \text{ heures} : \text{nombre d'heures supplémentaires} \times \text{taux horaire des heures supplémentaires au deuxième semestre de 2018.}$

6. 537 545 palettes – 469 812 palettes : nombre de palettes manutentionnées au deuxième semestre de 2018 – nombre de palettes qui auraient été manutentionnées au deuxième semestre de 2018 durant les heures normales avec la présence de coordonnateurs (voir la note 3).

Selon cette analyse, il aurait été possible de réaliser des économies au chapitre des heures supplémentaires de 255 691 \$ sur un semestre ou de 511 382 \$ sur un exercice, ce qui dépasse largement les charges salariales annuelles additionnelles de 262 080 \$ associées au maintien en poste des coordonnateurs. Ces économies sont attribuables au nombre réduit d'heures de travail découlant des gains d'efficience qu'apporte la présence de deux coordonnateurs à l'entrepôt, mais aussi au fait qu'une part du travail réalisé durant les heures supplémentaires serait effectuée durant les heures normales, rémunérées à taux moindre.

Augmentation des articles endommagés

Le nombre de palettes dont le contenu a été endommagé est passé de 119, au premier semestre de 2018, à 227, au deuxième semestre de 2018. La valeur totale des produits endommagés a augmenté de 198 080 \$ (406 330 \$ – 208 250 \$) durant la même période. Puisque les postes de coordonnateurs ont été éliminés au deuxième semestre de 2018, on serait porté à croire que cette suppression de postes est un facteur déterminant de l'augmentation du nombre de palettes dont le contenu a été endommagé observée entre le premier et le deuxième semestre de 2018. Cette augmentation pourrait aussi être en partie attribuable au nombre plus élevé de palettes manutentionnées au deuxième semestre de 2018, par rapport à celui du premier semestre de la même année. Toutefois, l'augmentation du nombre de palettes manutentionnées était inférieure à 1 % durant cette période (895 ÷ 536 650), ce qui est négligeable.

Étant donné que les économies réalisées sur six mois au titre des salaires s'établissent à 131 040 \$ (262 080 \$ ÷ 2), on pourrait conclure que, en tenant compte seulement de l'augmentation de la valeur des produits endommagés, la décision d'éliminer les postes de coordonnateurs a coûté 67 040 \$ (198 080 \$ – 131 040 \$) sur six mois.

Le nombre plus élevé de palettes dont le contenu a été endommagé pourrait être attribuable au fait que le contremaître s'occupe maintenant du travail de coordination que les coordonnateurs de la manutention faisaient auparavant. Le contremaître n'a peut-être pas suffisamment de temps pour s'acquitter correctement de cette tâche, en plus de sa propre charge de travail. Il est donc possible que les employés reçoivent moins de directives et d'indications qu'auparavant, ce qui cause une hausse des accidents à l'entrepôt.

Conclusion

De nombreux facteurs tendent à démontrer que la décision d'éliminer les postes de coordonnateurs était inappropriée. Les coordonnateurs avaient pour responsabilité d'optimiser l'efficience sur les quais de chargement. Dans mon analyse, j'ai démontré qu'il y a eu une baisse de l'efficience à la suite de l'abolition des postes de coordonnateurs. Il ressort également de mon analyse que le nombre de palettes dont le contenu a été endommagé et la valeur totale des articles endommagés ont augmenté après l'élimination de ces postes.

Par conséquent, je recommande de réembaucher les coordonnateurs, car il semble que leur présence permet effectivement de maximiser l'efficience des employés.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse coûts-avantages de la décision de supprimer les postes de coordonnateurs de la manutention.

Compétent – Le candidat effectue une analyse coûts-avantages de la décision de supprimer les postes de coordonnateurs de la manutention et commente la décision.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse coûts-avantages approfondie de la décision de supprimer les postes de coordonnateurs de la manutention et commente la décision.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue et profondeur)

Le candidat présente une analyse quantitative du problème des articles endommagés et examine les causes probables de leur augmentation.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA

3.2.3 Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts (modules communs – niveau A)

3.6.3 Évaluer les causes profondes des problèmes de performance (modules communs – niveau B)

Augmentation du taux de bris

Vous avez exprimé des inquiétudes au sujet de la hausse récente du taux de bris. À partir des informations que vous avez fournies, j'ai d'abord calculé le pourcentage de palettes dont le contenu a été endommagé par rapport au nombre total de palettes manutentionnées.

	2^e semestre de 2017	1^{er} semestre de 2018	2^e semestre de 2018
Palettes dont le contenu est endommagé	112	119	227
Palettes manutentionnées	537 975	536 650	537 545
% de palettes dont le contenu est endommagé	0,02 %	0,02 %	0,04 %

Le nombre total de palettes dont le contenu a été endommagé exprimé en pourcentage du nombre total de palettes manutentionnées a été le même au deuxième semestre de 2017 qu'au premier semestre de 2018. Il a toutefois augmenté par la suite, pour passer de 0,02 % au premier semestre de 2018 à 0,04 % au deuxième semestre de 2018.

Augmentation de la valeur des articles endommagés

J'ai également calculé la valeur moyenne de chaque palette dont le contenu a été endommagé et je l'ai exprimée en valeur en dollars par employé.

	2^e semestre de 2017	1^{er} semestre de 2018	2^e semestre de 2018
Valeur totale	142 800 \$	208 250 \$	406 330 \$
Palettes dont le contenu est endommagé	112	119	227
Valeur par palette	1 275 \$	1 750 \$	1 790 \$
Valeur totale	142 800 \$	208 250 \$	406 330 \$
Employés (3 quarts)	36	36	30
Valeur par employé	3 967 \$	5 785 \$	13 544 \$

Comme l'illustre le tableau ci-dessus, la valeur moyenne de chaque palette dont le contenu a été endommagé a considérablement augmenté au premier semestre de 2018 par rapport à celle du deuxième semestre de 2017. On remarque également une hausse, quoique moins importante, au deuxième semestre de 2018.

Il convient de souligner que la principale différence entre le dernier semestre de 2017 et le premier semestre de 2018 est l'augmentation de la valeur par palette et que la principale différence entre le premier et le deuxième semestre de 2018 est la hausse du taux de bris.

Causes possibles

Le fait de permettre aux employés d'emporter à la maison des articles qu'ils ont endommagés (prétendument par accident) pourrait être la cause. Premièrement, cette pratique récompense les comportements négligents, ce qui ne cadre pas avec les objectifs de l'entreprise. Deuxièmement, elle incite les employés à endommager délibérément des articles pour pouvoir en tirer un avantage personnel, ce qui est d'autant plus grave. Le contenu endommagé de certaines palettes a une valeur élevée, comme des casques d'écoute et du saumon fumé. Il est possible que cet état de fait soit le fruit du hasard, mais l'augmentation de la valeur du contenu endommagé pourrait être attribuable au fait que des employés ciblent les palettes dont le contenu a une valeur élevée pour sciemment l'endommager.

Il est possible qu'il y ait un lien entre le départ de Peter à la fin de 2017 et l'augmentation de la valeur moyenne du contenu endommagé. Depuis que Peter a quitté l'entreprise, il semble que les employés sont moins le centre des préoccupations de PPI, qui a mis fin aux activités qui leur étaient offertes les vendredis; de plus, Peter n'est plus là pour encourager les employés et les féliciter pour leur travail. Les employés doivent effectuer des heures supplémentaires les fins de semaine pour respecter les échéances, ce qui peut être démotivant ou épisant. La motivation des employés, de même que leur sentiment d'appartenance à PPI et leur fierté d'y travailler,

a sans doute diminué à la suite du départ de Peter. Les employés tentent peut-être de compenser les priviléges perdus en emportant des articles endommagés à la maison. De plus, Peter avait l'habitude de remettre un prix hebdomadaire à l'équipe ayant manutentionné le plus de palettes sans incident. Les employés étaient alors conscients que Peter accordait de l'importance à cet indicateur. L'abandon de cet incitatif pourrait également avoir eu des répercussions sur la motivation des employés à manutentionner prudemment les palettes.

Ce problème pourrait être assez important, non seulement en raison de son incidence sur la performance financière, mais aussi de son effet sur l'éthique globale de l'entreprise. Si les employés continuent d'endommager délibérément des articles, la culture éthique de l'entreprise pourrait se dégrader dans l'ensemble, ce qui encouragerait les employés à commettre davantage d'actes répréhensibles. Je formulerais des recommandations à l'égard de la politique relative aux articles endommagés plus loin dans le présent rapport.

Il est aussi possible qu'il y ait un lien entre la suppression des postes de coordonnateurs au milieu de l'exercice et l'augmentation du taux de bris au deuxième semestre de 2018. Sans la présence de coordonnateurs, la manutention des palettes se fait probablement de manière plus désorganisée, ce qui expose PPI à un taux de bris accru.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse quantitative du problème des articles endommagés et de déterminer une des causes possibles de l'augmentation récente des articles endommagés.

Compétent – Le candidat effectue une analyse quantitative du problème des articles endommagés et examine une des causes possibles de l'augmentation récente des articles endommagés.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse quantitative du problème des articles endommagés, examine plusieurs des causes possibles de l'augmentation récente des articles endommagés et indique la possibilité que les bris soient délibérés, en faisant un lien avec la politique de PPI.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat analyse les incidences fiscales des avantages fournis par PPI.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA

6.2.2 Déterminer les impôts à payer par un particulier dans des situations courantes (modules communs – niveau B)

Articles endommagés

Un employé doit inclure dans son revenu imposable tous les revenus qu'il reçoit en raison de son emploi. La valeur annuelle maximale des cadeaux qu'un employé peut recevoir de son employeur sans qu'ils soient considérés comme un avantage imposable est de 500 \$. Toutefois, ces cadeaux doivent être reçus lors d'occasions spéciales, comme un anniversaire ou une célébration. Ce n'est pas le cas des articles endommagés. Comme ils sont considérés comme un avantage imposable, le montant total doit s'ajouter au revenu imposable de l'employé.

Aux fins du calcul de l'avantage, la valeur de ces articles correspond généralement à la juste valeur marchande (ou, dans certains cas, le coût pour l'employeur). La valeur exacte des articles endommagés est inconnue. Il est fort probable qu'une partie des articles sont si endommagés qu'ils sont inutilisables et ont une valeur nulle. D'autres ne sont peut-être que partiellement endommagés et pourraient avoir une valeur supérieure à zéro, mais inférieure à celle d'un produit neuf, tandis qu'une partie des articles pourraient ne pas être endommagés du tout.

Il ne fait aucun doute que les employés accordent une valeur supérieure à zéro à ces articles. Parallèlement à l'augmentation du taux de bris, la valeur des biens emportés à la maison est en hausse. Il est d'ailleurs possible que leur valeur soit très importante. Au deuxième semestre de 2018, la valeur totale des palettes dont le contenu a été endommagé s'établit à 406 330 \$, ou 13 544 \$ pour chacun des 30 employés d'entrepôt de PPI. Même si la valeur des articles récupérables n'était que de 10 % de cette valeur totale, un employé obtiendrait un avantage moyen de presque 1 354 \$. De plus, comme la valeur de cet avantage est fondée sur les prix de gros, on pourrait faire valoir qu'elle serait supérieure si elle était calculée à partir du prix de détail.

Toutefois, il pourrait être difficile pour PPI d'établir une valeur pertinente pour les articles endommagés. Bon nombre de ces articles sont si endommagés qu'ils n'ont aucune valeur. Le recours à un pourcentage arbitraire, comme le chiffre de 10 % utilisé précédemment à titre d'exemple, serait sans fondement.

De plus, l'avantage pour l'employé pourrait être nettement inférieur à la valeur marchande. À titre d'exemple, un employé pourrait emporter à la maison une conserve de soupe bosselée si elle lui était offerte gratuitement, mais refuserait d'acheter cette même conserve à l'épicerie.

Il est fort probable que l'ARC exige d'attribuer un avantage imposable au titre d'une partie des articles. Il en résulterait non seulement un avantage imposable pour les employés, ce qu'ils n'apprécieraient pas, mais l'ARC pourrait obliger PPI à établir un système pour faire le suivi des employés qui emportent des articles ainsi que des articles qu'ils ont emportés, et demander à PPI d'évaluer la valeur des articles avant qu'ils quittent l'entrepôt. Il pourrait s'avérer complexe et

coûteux de mettre en place un tel système. Il conviendrait de consulter un spécialiste de la TPS/TVH pour vérifier s'il y a aussi des incidences sur le plan des taxes de vente.

Uniformes, matériel de sécurité, et formations en santé et sécurité

Pour déterminer s'il existe un avantage imposable, il faut établir qui est le principal bénéficiaire des uniformes et du matériel de sécurité fournis aux employés de PPI.

Puisque les employés ne seraient pas autorisés à travailler sans porter ces articles, il ne fait aucun doute que PPI est le bénéficiaire. Les articles sont utilisés tous les jours au travail, et il semble peu probable que les employés les utilisent ailleurs qu'à l'entrepôt. Par conséquent, ils ne sont pas considérés comme un avantage imposable pour les employés. L'ARC confirme qu'il s'agit de la ligne de conduite à suivre au chapitre 3 du guide T4130, *Guide de l'employeur – Avantages et allocations imposables* :

« Votre employé ne reçoit pas un avantage imposable si l'une des conditions suivantes s'applique :

- *vous lui fournissez un uniforme particulier qu'il doit porter pendant qu'il exerce ses fonctions d'emploi;*
- *vous lui fournissez des vêtements de protection (y compris des chaussures de sécurité et des lunettes de sécurité) de protection contre certains dangers associés à l'emploi. »*

Des principes similaires s'appliquent aux formations en santé et sécurité. Comme ces formations portent sur des sujets importants dans un entrepôt (où des employés risquent de subir des blessures graves ou de faire tomber le contenu de palettes), PPI en est sans aucun doute le bénéficiaire. Des employés bien formés ont un meilleur rendement et présentent un risque moindre de poursuites liées à des blessures. Bien que les employés puissent en théorie faire bénéficier un autre employeur de ces connaissances s'ils quittent l'entreprise, il n'y a aucune certitude que ce sera le cas, et rien ne permet de supposer qu'ils suivraient ces formations si elles n'étaient pas offertes par PPI. Par conséquent, il ne s'agit pas d'un avantage imposable pour les employés, ce que confirme l'ARC dans le guide cité précédemment :

« Formation générale liée aux activités de l'employeur

Nous considérons habituellement que les cours de formation générale sur des sujets liés aux affaires sont suivis principalement pour votre bénéfice, même si la formation n'est pas directement liée à votre entreprise.

Par exemple, les frais que vous payez pour des cours sur la gestion du stress ou l'équité en matière d'emploi, ou pour des cours de premiers soins et de langue, ne sont pas un avantage imposable. »

Pizza pour les employés

En ce qui concerne la pizza, comme elle était offerte à la convenance de l'employeur (le repas était servi durant une réunion sur l'heure de dîner des employés), il ne s'agit pas d'un avantage imposable.

Par ailleurs, on pourrait faire valoir que ces dîners constituent des « activités mondaines », que l'ARC exclut expressément des activités constituant un avantage imposable si leur coût ne dépasse pas 150 \$ par employé :

« Si vous offrez gratuitement une soirée ou une autre activité mondaine à tous vos employés, nous considérons que l'avantage n'est pas imposable si le coût ne dépasse pas 150 \$ par personne. »

Cartes-cadeaux de 100 \$

Les cartes-cadeaux de restaurant de 100 \$ sont considérées comme un avantage en quasi-espèces, qui est imposable peu importe sa valeur, puisqu'il est considéré comme faisant partie de la rémunération de l'employé. Voici plus précisément ce qu'en dit l'ARC :

« Toutefois, peu importe leur coût, les cadeaux et récompenses suivants sont considérés comme un avantage imposable : cadeaux ou récompenses en espèces ou en quasi-espèces tels qu'une prime de Noël ou des vacances, et cadeaux et récompenses en quasi-espèces tels que des chèques-cadeaux. »

Blousons

Les blousons qui sont remis à des employés à titre de prix sont considérés comme un cadeau, car ils sont donnés lors d'occasions spéciales. Par conséquent, ils ne sont pas imposables si leur valeur est de 500 \$ ou moins par employé par année. En l'occurrence, les blousons remportés par les employés ne sont pas imposables, à moins qu'un même employé remporte de nombreux blousons durant l'année et que leur valeur totalise plus de 500 \$.

Dans le guide T4130, l'ARC indique ce qui suit :

« Vous pouvez donner à votre employé un nombre illimité de cadeaux et de récompenses autres qu'en espèces d'une valeur totale combinée de 500 \$ ou moins par année. Si la JVM des cadeaux et récompenses que vous donnez à votre employé est plus élevée que 500 \$, le montant dépassant les 500 \$ doit être inclus dans le revenu de l'employé. Par exemple, si vous donnez des cadeaux et des récompenses d'une valeur totale de 650 \$, il y a un avantage imposable de 150 \$ (650 \$ - 500 \$).

Les articles de petite valeur ne doivent pas entrer dans le calcul de la valeur totale des cadeaux et prix décernés durant l'année en cours pour les fins de l'exemption. Les exemples d'articles de petite valeur incluent : café ou thé, chandails avec le logo de l'employeur, grandes tasses, plaques ou trophées. »

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les avantages imposables possibles.

Compétent – Le candidat analyse les avantages imposables possibles et formule une conclusion.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse les avantages imposables possibles et formule une conclusion. Le candidat relève les conséquences pour PPI de maintenir la politique actuelle ou fournit des indications supplémentaires.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat suggère des modifications à apporter aux pratiques actuelles ou de nouvelles politiques à adopter pour améliorer l'exploitation et la rentabilité de PPI, et il explique en quoi elles pourraient être bénéfiques.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA

2.1.1 Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes) (modules communs – niveau B)

Il faut s'occuper des problèmes constatés à l'entrepôt, car ils pourraient avoir une incidence importante sur les charges salariales de l'entrepôt et nuire aux activités et à la rentabilité de PPI. Les problèmes semblent être attribuables aux pratiques actuelles et à l'incitatif qui pousse les employés à agir comme ils le font.

Heures supplémentaires

PPI considère actuellement toutes les heures de travail effectuées la fin de semaine comme des heures supplémentaires, sans tenir compte des heures de travail réalisées durant la semaine. À la lumière de la baisse du nombre d'heures de travail normales, il semble probable que des employés qui effectuent moins de 35 heures de travail durant la semaine sont rémunérés au taux des heures supplémentaires s'ils travaillent durant la fin de semaine. Cette manière de faire est inappropriée et n'est pas conforme aux pratiques courantes. Elle incite en outre les employés à diminuer leurs heures de travail normales et à accroître leurs heures supplémentaires afin de gagner plus d'argent pour une même quantité de travail.

Recommandation

PPI devrait mettre en œuvre une politique qui est conforme aux pratiques courantes, c'est-à-dire qu'un employé devrait être rémunéré aux taux des heures supplémentaires uniquement lorsque le nombre d'heures de travail qu'il a effectuées durant la semaine dépasse un certain seuil.

PPI devrait suivre et contrôler les heures supplémentaires par employé en les faisant approuver par le contremaître ou le directeur des RH pour s'assurer qu'aucun employé ne travaille lorsque son état de fatigue pourrait constituer un danger.

Employés à temps partiel

PPI n'a jamais eu recours à des employés à temps partiel. Lorsqu'un employé est en congé de maladie ou en congé sans solde, son absence empêche l'entreprise de mener ses activités au ratio optimal d'un chargeur pour deux chariots élévateurs, ce qui est susceptible de réduire l'efficience de PPI.

Recommandation

La direction doit revoir la décision de ne pas embaucher d'employés à temps partiel. Le recours à des employés à temps partiel ou à des travailleurs temporaires pourrait s'avérer avantageux, car il donnerait plus de souplesse à PPI en matière d'embauche et lui permettrait de pourvoir les postes vacants pour une courte durée. Ces employés pourraient aussi apporter une aide utile durant la période des vacances d'été des employés à temps plein.

Congés sans soldes

La généreuse politique de PPI relative aux congés sans solde semble causer bien des problèmes. Elle fait augmenter le recours aux heures supplémentaires et diminuer l'efficience de l'équipe. Il est également possible qu'elle entretienne un cercle vicieux : les employés qui travaillent durant les deux jours de la fin de semaine se fatiguent; ils prennent donc un jour ou deux de congé durant la semaine, ce qui crée un besoin d'heures supplémentaires la fin de semaine suivante. Lorsque des employés prennent régulièrement des congés, le ratio optimal d'un chargeur pour deux chariots élévateurs s'en trouve changé, ce qui nuit grandement à l'efficience de l'entrepôt.

Recommandation

Les pratiques de PPI en matière de congés sans solde ne semblent pas fonctionner. PPI doit adopter des pratiques moins généreuses et plus conformes aux pratiques courantes, consistant, par exemple, à accorder des congés sans solde seulement dans des circonstances particulières et lorsqu'ils ont été approuvés par le service des ressources humaines, de manière à prévoir les effectifs nécessaires.

Politique relative aux articles endommagés

La pratique actuelle à PPI autorisant les employés à emporter à la maison des articles endommagés incite les membres du personnel à endommager délibérément le contenu de palettes durant leur manutention, surtout lorsqu'elles contiennent des articles de valeur. Cette pratique encourage l'adoption de comportements qui vont à l'encontre des objectifs de PPI.

Recommandation

PPI doit mettre un terme à la pratique actuelle permettant aux employés d'emporter des articles endommagés à la maison. Ces articles devraient être entreposés dans un endroit fermé à clé auquel les employés réguliers n'ont pas accès. PPI devrait demander la permission à ses clients de faire don des articles endommagés à des banques alimentaires ou des organismes de bienfaisance (c.-à-d. des organismes sans but lucratif indépendants de PPI). PPI devrait

également renégocier son entente avec les clients de manière qu'elle n'ait à rembourser que les articles endommagés et non tout le contenu de la palette. Enfin, PPI devrait trouver un moyen d'encourager et de récompenser les employés pour compenser la perte du privilège qui leur était accordé.

Activités du vendredi

Les enfants de Peter ont mis un terme aux activités du vendredi où celui-ci réunissait les employés pour leur offrir de la pizza et leur remettre des prix hebdomadaires. Ces activités ont été abolies sous prétexte qu'elles nuisaient à la productivité, puisque les employés allongeaient leur heure de dîner pour y participer.

Recommandation

Pour montrer aux employés quelles valeurs et quels indicateurs revêtent de l'importance pour PPI, l'entreprise devrait rétablir ces activités. Cette mesure donnerait un sentiment d'appartenance aux employés et les encouragerait à bien faire leur travail.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat cerne certaines modifications ou de nouvelles politiques qui pourraient améliorer les activités et la rentabilité de PPI.

Compétent – Le candidat analyse certaines modifications ou de nouvelles politiques qui pourraient améliorer les activités et la rentabilité de PPI.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs modifications ou nouvelles politiques qui pourraient améliorer les activités et la rentabilité de PPI, et explique clairement en quoi ces changements permettraient d'améliorer la situation.

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat analyse les déficiences du contrôle du système de paie et recommande des améliorations.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA

- 4.1.1 Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité (modules communs – niveau A)
- 4.1.2 Évaluer le système d'information et les processus connexes (modules communs – niveau B)

Jacqueline a demandé d'évaluer le contrôle du système de paie pour s'assurer qu'il fonctionne adéquatement et d'analyser les améliorations possibles.

J'ai relevé un certain nombre de problèmes liés au contrôle du système de paie de PPI.

Séparation des tâches

Déficience : Le superviseur peut modifier les données des employés, plus particulièrement il peut ajouter de nouveaux employés ou modifier les taux de rémunération, et approuver ou traiter le versement de la paie. Le superviseur agit à titre de remplaçant de la chef de service et du comptable, ce qui lui permet de remplir les deux fonctions.

Incidence : Le superviseur pourrait créer un faux profil d'employé et traiter les paiements versés à cet employé ou modifier son propre taux de rémunération.

Recommandation : Le superviseur ne devrait pas avoir accès à la base de données des employés. Seule la chef du service devrait y avoir accès, et la directrice financière ou un autre employé non lié au traitement de la paie devrait agir à titre de remplaçant de la chef de service. Pour réduire le risque de faux profils d'employé, tout nouveau profil créé dans le système par le superviseur devrait être approuvé par la chef du service.

Approbation des heures de travail

Déficience : Selon le système actuel, les heures des employés sont saisies électroniquement grâce à leurs cartes d'accès, et les renseignements sont transmis directement au système de paie. Le système génère un rapport, mais celui-ci n'est pas approuvé par le contremaître ni un autre membre de la direction de l'entrepôt.

Incidence : Cette façon de faire pourrait permettre à un membre du personnel de pointer l'arrivée et le départ d'un employé absent ou d'un employé non existant (selon le contrôle des cartes électroniques, car les dossiers des employés ne sont pas supprimés de la base de données lorsqu'ils ont quitté leur emploi). Il serait également possible pour un employé de pointer son arrivée même s'il ne travaille pas.

Recommandation : Le rapport sur les heures travaillées devrait être envoyé au contremaître ou gestionnaire de chaque quart de travail aux fins d'examen et d'approbation avant qu'il soit transmis au service de la comptabilité pour le traitement.

Gestion de la base de données des employés

Déficience : Les dossiers des employés qui ont quitté leur emploi restent actifs, et la base de données ne semble pas faire l'objet d'un examen à intervalles réguliers.

Incidence : Cette façon de faire permet la création de faux profils d'employés ou la manipulation des données des employés, comme les taux de rémunération ou le nombre d'années de service. Ces opérations peuvent être effectuées par la chef de service ou le superviseur, ou encore par une personne de l'interne ou de l'externe qui aurait piraté le système.

Recommandation : La base de données doit faire l'objet d'un examen à intervalles réguliers de la part d'un employé qui ne participe pas à sa mise à jour ni à sa maintenance continues. Cette personne pourrait vérifier la présence d'anomalies prédefinies (comme un taux de rémunération supérieur à 24 \$) et comparer les informations de la base de données avec celles du rapport sur la paie pour déceler des anomalies, comme un retraité à qui une paie continuerait d'être versée. Il faudrait voir s'il est possible dans le système de paie actuel d'appliquer une restriction de manière à ce qu'il soit impossible d'établir un taux de rémunération horaire supérieur à 24 \$. Une autre recommandation consisterait à supprimer du système le profil des employés qui ont quitté leur emploi et à archiver leurs données ailleurs.

Ajustements des heures de travail non passés en revue

Déficience : Le comptable ou le superviseur peuvent modifier les données de l'horloge de pointage, et ces modifications ne sont pas approuvées ni passées en revue.

Incidence : Il leur est possible de manipuler le nombre d'heures de travail effectuées.

Recommandation : Les modifications apportées à la feuille de temps (laquelle serait dorénavant approuvée par le contremaître, comme il l'a été recommandé précédemment), par exemple les ajustements au titre de congés, de maladie ou autres, doivent être consignées et approuvées par la chef de service. Un rapport sur les modifications apportées à la paie pour chaque période de paie devrait être produit et passé en revue par la chef de service, et possiblement par la directrice financière selon le nombre de modifications effectuées et le niveau de contrôle souhaité.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève certaines déficiences du contrôle du système de paie et formule des recommandations d'améliorations.

Compétent – Le candidat analyse certaines déficiences du contrôle du système de paie et formule des recommandations d'améliorations.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs des déficiences du contrôle du système de paie et formule des recommandations d'améliorations.

Occasion d'évaluation n° 7 (Étendue)

Le candidat évalue si les changements survenus au cours de la dernière année concordent avec la stratégie et les valeurs du fondateur de PPI.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA

2.4.1 Analyser les enjeux opérationnels clés et leur concordance avec la stratégie (modules communs – niveau B)

Vous souhaitez savoir si les changements survenus au cours de la dernière année concordent avec la stratégie et les valeurs du fondateur de PPI. Ce dernier estimait que les employés forment le cœur de l'entreprise. Il considérait aussi que PPI arrivait à se démarquer de la concurrence en traitant bien ses clients. J'ai analysé chaque changement en évaluant s'il concorde avec ces valeurs.

Abolition des activités du vendredi

Les nouveaux propriétaires ont récemment décidé de mettre un terme aux activités du vendredi. Les employés ne se rassemblent plus les vendredis et ne reçoivent plus de prix récompensant leur bon travail. Les employés semblaient beaucoup apprécier ces activités.

Peter était également très présent dans les activités quotidiennes. Il connaissait chaque employé et rendait souvent visite aux employés du quart de nuit pour leur parler et les féliciter de leur travail. Ces gestes étaient probablement un excellent facteur de motivation pour les employés, et les enfants de Peter ne semblent pas autant s'investir et ont de la difficulté à gérer l'entreprise.

Bien que les activités du vendredi entraînaient une diminution du nombre d'heures de travail, elles étaient une bonne source de motivation pour les employés et encourageaient l'adoption de comportements conformes à la stratégie ultime de PPI consistant à être efficiente et rentable. Grâce aux remises de prix et à leur effet favorable sur l'esprit d'équipe, les employés étaient

motivés à bien travailler ensemble, à faire preuve d'efficience et à fournir un travail de qualité. Le seul privilège qu'ils conservent consiste à emporter des articles endommagés à la maison, une pratique qui va à l'encontre des objectifs de PPI, puisqu'elle récompense les employés qui ont des comportements négligents.

L'abolition des activités du vendredi ne concorde pas avec la stratégie du fondateur de PPI consistant à traiter les employés comme s'ils étaient le cœur de l'entreprise. Les employés montrent des signes d'une baisse de motivation qui commence à nuire à l'entreprise.

Élimination des postes de coordonnateurs de la manutention

Comme il en a été question précédemment, l'élimination des postes de coordonnateurs a engendré une diminution de l'efficience des activités, ce qui a entraîné des difficultés pour PPI à respecter ses engagements envers les clients. De plus, le taux de bris a augmenté et, peu importe si elle est due à l'élimination des postes de coordonnateurs ou à des bris intentionnels de la part des employés, cette hausse a provoqué un accroissement de l'insatisfaction des clients. Même si PPI les rembourse pour les stocks endommagés, ses clients ne peuvent pas livrer les articles à leurs propres clients.

Par conséquent, l'élimination des postes de coordonnateurs ne concorde pas avec la stratégie du fondateur de PPI consistant à bien traiter les clients.

Changement dans l'environnement de contrôle

Lorsque Peter dirigeait PPI, il signait tous les chèques, savait comment chaque dollar était dépensé, et connaissait tous les employés et clients. L'environnement de contrôle était plus solide avant le départ à la retraite de Peter, car celui-ci avait une vue d'ensemble de l'entreprise et il voyait au bon déroulement des activités. Maintenant qu'il est parti, ses enfants ont du mal à gérer PPI, et une bonne part des contrôles exercés par la direction ont pris fin.

Cette situation a donné des résultats douteux, comme les anomalies concernant les taux horaires et certains comportements insatisfaisants des employés, tel qu'il en a été question précédemment.

Ce changement dans l'environnement de contrôle n'est pas conforme à la stratégie du fondateur de PPI, car il engendre des comportements qui nuisent à la rentabilité de PPI et à la bonne marche de ses activités, et qui pourraient accroître davantage l'insatisfaction des clients.

Recommandation

Les enfants de Peter doivent adopter des mesures qui permettront de faire concorder de nouveau les activités de PPI avec la stratégie de son fondateur consistant à accorder de l'importance à ses employés et à ses clients. Ils devraient rétablir certaines pratiques que Peter avait mises en place, notamment la totalité ou une partie des activités qui avaient lieu le vendredi. Ils devraient également mettre davantage l'accent sur le service client, en veillant à faire respecter les délais et à améliorer la manutention afin d'éviter les dommages aux articles.

Les enfants de Peter devraient s'investir davantage dans les activités quotidiennes de l'entreprise, comme leur père le faisait, de façon à témoigner aux employés de l'importance qu'ils occupent dans l'entreprise. La récompense des efforts est une méthode efficace de motivation des employés.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève que les changements récents ne concordent pas avec la stratégie et les valeurs du fondateur de PPI.

Compétent – Le candidat analyse en quoi les changements récents ne concordent pas avec la stratégie et les valeurs du fondateur de PPI.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur en quoi les changements récents ne concordent pas avec la stratégie et les valeurs du fondateur de PPI.

Étude de cas n° 3

(Temps suggéré : 70 minutes)

King Street Theatre (KST) est une société privée sous contrôle canadien qui exploite un théâtre de quartier à but lucratif, à Toronto (Ontario). KST a été fondée en 2014 par Ellen Chang, la directrice générale. Ellen avait comme vision d'établir un endroit où les artistes pourraient mettre en valeur leur talent et leur créativité tout en vivant de leur art, et de permettre à la collectivité d'assister à des pièces de théâtre.

Les ventes de billets sont la principale source de produits, mais KST vend aussi des rafraîchissements les soirs de spectacle. KST a un Conseil d'administration qui compte trois membres : Andy, Claire et Ellen. Lors de la dernière réunion du Conseil, Ellen a présenté un résumé des activités actuelles (Annexe I), et Andy a soumis une proposition visant à accroître les ventes de billets (Annexe II).

Nous sommes le 15 décembre 2018 et vous, CPA, avez été chargé de fournir des services-conseils à Ellen et à KST. Ellen veut obtenir une analyse quantitative et qualitative de la proposition d'Andy.

Ellen a contracté un emprunt bancaire, et la banque demande au minimum une mission d'examen. Ellen n'a entendu parler que de l'audit. Elle vous demande de lui expliquer la différence entre un audit et une mission d'examen. De plus, elle aimerait voir des exemples de procédures qui seraient mises en œuvre à l'égard des charges d'exploitation du théâtre dans les deux cas.

KST a conclu un contrat de location pour une nouvelle console de son pour le théâtre (Annexe III). Ellen veut savoir comment le contrat de location doit être comptabilisé selon les NCECF dans les états financiers de KST pour 2018.

KST prévoit dégager un bénéfice d'environ 30 000 \$ pour l'exercice 2018. Ellen estime que KST a subi des pertes aux fins de l'impôt d'environ 5 000 \$ pour chacune de ses quatre premières années d'imposition. KST a aussi subi une perte en capital de 3 500 \$ il y a trois ans et a fait des dons de bienfaisance de 1 000 \$ l'an dernier. Ellen se demande si ces pertes ou dons pourraient réduire d'éventuels impôts à payer cette année. Elle n'a jamais produit de déclaration de revenus des sociétés pour KST. Maintenant que KST est rentable, Ellen demande quand elle doit produire une déclaration et acquitter le solde exigible pour l'année se terminant le 31 décembre 2018. Elle veut aussi connaître les exigences et les dates limites de déclaration et de paiement pour la TPS/TVH, car elle n'est pas sûre de les avoir respectées.

Ellen est reconnaissante à Andy et Claire pour leurs conseils, mais veut que vous suggériez des moyens d'améliorer le Conseil d'administration de KST et son rôle. Ses notes sur le Conseil d'administration se trouvent à l'Annexe IV.

ANNEXE I **RÉSUMÉ DES ACTIVITÉS**

Le théâtre de KST compte 800 places. On y monte en moyenne 15 pièces par année, chacune étant présentée 10 fois. Le prix moyen d'un billet est de 30 \$, et 60 % des places sont vendues en moyenne.

KST verse 30 % des ventes brutes de billets aux artistes qui présentent des spectacles. Ceux-ci ne reçoivent aucune autre rémunération de KST.

Lors des représentations, KST vend des rafraîchissements. Environ 65 % des spectateurs en achètent; ils dépensent en moyenne 8 \$ pour des rafraîchissements qui coûtent en moyenne 2 \$ à KST. Deux étudiants en théâtre servent les clients et sont payés 30 \$ chacun par représentation. Il n'y a donc pas d'autres coûts supplémentaires.

ANNEXE II **PROPOSITION D'ANDY – BILLETTERIE EN LIGNE**

Andy propose que KST vende des billets en ligne en plus des ventes actuelles par téléphone et au guichet. Andy pense que les gens qui ont l'habitude de commander en ligne ne se donneront pas la peine d'acheter leurs billets par téléphone ou au guichet.

Andy recommande que KST conclue un contrat de trois ans avec ShowTix, un site de marketing et de billetterie appartenant à son frère. ShowTix prétend que l'utilisation de son service permettra de vendre 3 000 billets en ligne la première année, 6 000, la deuxième année et 12 000, la troisième année et estime qu'un tiers de toutes les ventes en ligne proviendront de nouveaux spectateurs.

Proposition de service de ShowTix

ShowTix offre l'achat et le paiement de billets en ligne à de nombreuses salles semblables. ShowTix ajoutera au site Web actuel de KST un lien qui redirigera les clients vers le site de ShowTix, où ils pourront acheter des billets. ShowTix acceptera le paiement et transmettra à KST les renseignements sur les billets vendus.

Chaque semaine, ShowTix déposera les fonds reçus, déduction faite de sa commission, directement dans le compte bancaire de KST et enverra un sommaire des ventes à Andy, qui approuvera les rapports avant de les faire suivre au service de la comptabilité de KST.

ShowTix fournira aussi un service de marketing croisé à KST. ShowTix aimeraient avoir accès à la base de données client de KST, qui comprend le nom et l'adresse des clients ainsi que d'autres renseignements personnels. ShowTix s'en servirait pour envoyer aux clients habituels de KST et à d'autres clients des courriels recommandant les spectacles de KST et ceux d'autres théâtres. Les projections de ventes de billets tiennent compte de ce service.

ShowTix demandera à KST des frais initiaux de 20 000 \$ et des frais récurrents correspondant à 15 % du total des ventes brutes de billets réalisées par l'entremise de son service en ligne.

ANNEXE III
MODALITÉS DU CONTRAT DE LOCATION

- KST a conclu un contrat de location de 10 ans pour une console de son ultramoderne qui sera utilisée les soirs de spectacle.
- Le contrat de location permet à KST d'utiliser la console pour un loyer annuel de 17 000 \$, versé au début de chaque année.
- Le prix de vente au détail est de 150 000 \$. La console vaudra environ 50 000 \$ dans 10 ans.
- On estime que la console aura une durée de vie utile de 15 ans.
- KST a l'option d'acheter la console au terme du contrat de location pour 50 000 \$.
- Le taux d'emprunt de KST est de 6 %.

ANNEXE IV
NOTES D'ELLEN SUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

J'ai formé le Conseil d'administration il y a un an pour obtenir des conseils en gestion indépendants pour les décisions relatives aux activités de KST. Andy et Claire sont des comédiens qui jouent régulièrement dans les pièces présentées par KST. Je leur demande souvent conseil pour les décisions opérationnelles. Ils m'ont beaucoup aidée en me recommandant le frère d'Andy et pour d'autres projets. Andy a même proposé un fournisseur pour la location de la console. J'ai failli choisir ce fournisseur, mais j'en ai trouvé un autre dont les prix étaient beaucoup plus bas.

Je me demande si je dois accroître le nombre de membres du Conseil. J'ai un ami d'enfance dont la personnalité conviendrait très bien, à mon avis, à celles d'Andy et de Claire. Il exploite un immeuble d'appartements, il sait donc comment traiter avec les clients, comme nous au théâtre. Mon oncle aurait aussi du temps, car il vient de prendre sa retraite. Il était comptable.

Je me demande si je devrais avoir d'autres attentes à l'égard du Conseil d'administration. Y a-t-il d'autres éléments que je devrais envisager quant à son rôle?

GUIDE DE CORRECTION 3-3
KING STREET THEATRE
OCCASIONS D'ÉVALUATION

MÉMO

À : Ellen Chang
De : CPA, consultant
Objet : Divers sujets

Occasion d'évaluation n° 1 (Étendue et profondeur)

Le candidat présente une analyse quantitative et qualitative de la proposition d'Andy.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA

- 3.2.1 *Élaborer ou évaluer les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions (modules communs – niveau A)*
3.2.2 *Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions (Modules communs – niveau A)*

Analyse quantitative de la proposition d'Andy

	An 1	An 2	An 3
Ventes supplémentaires de billets (Note 1)	1 000	2 000	4 000
Prix moyen d'un billet	30 \$	30 \$	30 \$
	30 000	60 000	120 000
Moins : 30 % des ventes de billets versés aux artistes	(9 000)	(18 000)	(36 000)
Frais initiaux non récurrents	(20 000)		
	(13 500)	(27 000)	(54 000)
Commission de 15 %			
Profit net (perte nette) issu de la vente de billets	(12 500)	15 000	30 000
Profit supplémentaire issu de la vente de rafraîchissements	3 900	7 800	15 600
Profit total (perte totale)	(8 600) \$	22 800 \$	45 600 \$

Note 1 : ShowTix affirme que l'utilisation de son service permettra de vendre 3 000 billets en ligne la première année, 6 000, la deuxième année et 12 000, la troisième année, et estime qu'un tiers de toutes les ventes en ligne proviendront de nouveaux spectateurs.

Selon l'analyse quantitative, la proposition d'Andy procurerait un avantage financier, ce qui justifierait de l'accepter, mais plusieurs facteurs de risque et facteurs qualitatifs doivent être pris en considération.

Analyse qualitative de la proposition d'Andy

Conflit d'intérêts

Andy est le frère du propriétaire de ShowTix : il se trouve donc en conflit d'intérêts. Par conséquent, sa perception des avantages potentiels n'est peut-être pas tout à fait objective. Étant donné ce conflit d'intérêts, il est également préoccupant qu'Andy soit la personne devant recevoir le sommaire des ventes de billets directement de ShowTix.

Moment de la matérialisation des avantages

Si l'on ne tient pas compte des frais non récurrents, dont il est question ci-après, les avantages financiers sont minimes la première année, et devraient augmenter considérablement la deuxième et la troisième année. Ces augmentations prévues au cours de la deuxième et de la troisième année sont préoccupantes, car il est difficile de comprendre pourquoi les spectateurs mettraient un an ou deux pour utiliser une billetterie en ligne.

Fiabilité des données

Le fait que les projections soient des chiffres ronds (multiplication par deux des ventes de billets, deux années de suite) est également suspect. Vous devriez demander à ShowTix de fournir des renseignements étayant ces projections. Je vous recommande aussi d'obtenir des références fournies par des clients de ShowTix.

Frais non récurrents

KST réalisera une perte la première année, principalement à cause des frais non récurrents. Il est difficile de comprendre pourquoi ShowTix demande des frais initiaux qui s'élèvent à 20 000 \$. ShowTix est censée posséder de l'expérience; elle aurait créé des sites Web pour d'autres clients. Les frais pour l'ajout d'un nouveau client sont-ils si élevés? Nous devons en apprendre davantage sur ce qui justifie de tels frais.

Marketing croisé

Selon ShowTix, les projections de ventes de billets tiennent compte des avantages du marketing croisé. Il est peu probable que ShowTix puisse mettre en œuvre le marketing croisé qu'elle propose sans que KST ait obtenu le consentement des clients. L'impossibilité d'obtenir ce consentement aurait une grande incidence sur les ventes projetées, et nous devrions en déterminer l'ampleur. Il faudrait vérifier si la proposition demeure intéressante après l'élimination des avantages liés au marketing croisé.

De plus, comme il accroît le risque que les clients de KST décident d'assister à des spectacles d'autres théâtres plutôt qu'à ceux de KST, le marketing croisé pourrait nuire aux ventes de KST.

De plus, la protection des données confidentielles des clients doit être une priorité pour KST. Si KST décide d'aller de l'avant avec la proposition, elle doit vérifier que ShowTix a mis en place des processus et contrôles permettant de protéger ces données. La divulgation par ShowTix de renseignements relatifs à un client sans l'approbation de ce dernier serait susceptible d'avoir une incidence négative sur KST et de ternir sa réputation.

Cachet des artistes

Nous devons également tenir compte du fait qu'en vertu de l'entente de partage des ventes conclue avec les artistes, ces derniers obtiennent 30 % des ventes brutes de billets. Il en découle que KST assumerait à elle seule tous les coûts engagés pour accroître les ventes de billets, comme la commission de 15 % pour ShowTix. Si KST conclut le contrat avec ShowTix, elle devrait discuter avec les artistes de la possibilité de modifier l'entente de partage des ventes.

Conclusion

Même si la proposition de ShowTix pourrait être profitable, il faut tenir compte d'un certain nombre de facteurs avant de l'accepter. Pour s'assurer que l'offre de ShowTix est équitable, il serait également avantageux d'envisager d'autres possibilités.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse quantitative de la proposition d'Andy et relève des facteurs qualitatifs à prendre en considération.

Compétent – Le candidat effectue une analyse quantitative de la proposition d'Andy et analyse des facteurs qualitatifs à prendre en considération.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse quantitative approfondie de la proposition d'Andy et analyse des facteurs qualitatifs à prendre en considération.

Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat analyse les différences entre une mission d'examen et une mission d'audit, et donne des exemples des procédures qui seraient mises en œuvre dans les deux cas.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA

4.2.1 Donner des conseils sur les besoins de l'entité en matière de certification (modules communs – niveau B)

4.3.6 Élaborer des procédures appropriées en fonction du risque identifié d'anomalies significatives (modules communs – niveau B)

Niveau d'assurance

Les missions de certification ont pour but d'augmenter le niveau de confiance que les états financiers inspirent aux utilisateurs visés, en l'occurrence, la banque. Dans un audit, pour que ce but soit atteint, l'auditeur exprime une opinion indiquant si les états financiers ont été préparés, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF).

Dans un examen d'états financiers, le professionnel en exercice formule une conclusion plutôt qu'une opinion. Il fournit donc une assurance de forme négative : il exprime une conclusion indiquant qu'il n'a rien relevé qui le porte à croire que les états financiers ne donnent pas, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière et des résultats des activités de KST conformément aux NCECF. La conclusion du professionnel en exercice repose sur l'obtention, par celui-ci, d'une assurance limitée.

Par conséquent, un examen fournit un niveau d'assurance inférieur à celui que procure un audit.

Type de travaux effectués

Comme l'auditeur fournit un niveau d'assurance plus élevé dans le cadre d'un audit, la quantité d'éléments probants qui doivent être réunis est également plus élevée. Les procédures mises en œuvre dans un audit peuvent comprendre l'inspection, l'observation physique, la confirmation, le contrôle arithmétique, la réexécution et des procédures analytiques, ces techniques étant souvent utilisées en diverses combinaisons, en complément des demandes d'informations. Ainsi, l'auditeur inspecterait probablement des documents (par exemple, pour vérifier les coûts), observerait les activités de contrôle ou les actifs (par exemple, en étant présent au dénombrement ou en observant les actifs) et mettrait en œuvre des procédures de demande d'informations et des procédures analytiques. Dans une mission d'examen, l'accent est principalement mis sur les procédures analytiques et les demandes d'informations. Les procédures mises en œuvre dans une mission d'examen sont moins rigoureuses que celles appliquées lors d'un audit.

Coût

En raison du niveau d'assurance plus élevé requis dans le cadre d'un audit, et donc de la nécessité pour l'auditeur d'obtenir davantage d'éléments probants, l'audit exige plus de travail qu'une mission d'examen. Il est par conséquent plus coûteux qu'un examen.

Recommandation

Étant donné que vos états financiers devront faire l'objet d'une mission d'examen ou d'audit aux fins de l'emprunt bancaire, je recommande un examen, qui exigerait moins de travail de votre part et qui limiterait les coûts pour KST.

Exemples de procédures d'examen mises en œuvre à l'égard des charges d'exploitation

- Calcul de la variation des charges d'exploitation de l'exercice considéré par rapport à l'exercice précédent, et discussion avec la direction des charges qui présentent une variation déraisonnable.
- Calcul du coût des rafraîchissements vendus les soirs de spectacle en pourcentage des ventes, en comparaison avec l'exercice précédent ou avec les attentes de la direction, pour vérifier l'absence d'écart, et discussion avec la direction de toute anomalie.
- Vérification auprès de la direction de l'existence de contrats, par exemple des contrats de location, ou d'autres engagements donnant lieu à une charge pour KST, et des processus suivis pour s'assurer qu'ils sont comptabilisés correctement.

Exemples de procédures d'audit mises en œuvre à l'égard des charges d'exploitation

En plus des procédures d'examen mentionnées précédemment, les procédures suivantes seraient mises en œuvre :

- Pour les charges comme le coût des rafraîchissements, du chauffage, des réparations et de l'entretien : vérification d'un échantillon de charges par rapprochement du grand livre général au document original, comme la facture, pour confirmer qu'elles constituent véritablement des charges de KST, qu'elles sont comptabilisées dans la période appropriée et que leur montant est exact. Pour la charge locative : examen des conditions du contrat de location pour vérifier que le classement du contrat est approprié et que la charge comptabilisée dans les états financiers est exacte.
- Examen des relevés bancaires visant à vérifier les chèques libellés aux fournisseurs et à s'assurer que ces charges figurent bien dans le grand livre général, et ce, dans la période appropriée.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse la différence entre une mission d'examen et une mission d'audit, ou donne des exemples des procédures qui seraient mises en œuvre dans les deux cas.

Compétent – Le candidat analyse la différence entre une mission d'examen et une mission d'audit, et donne des exemples des procédures qui seraient mises en œuvre dans les deux cas.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur la différence entre une mission d'examen et une mission d'audit, et donne plusieurs exemples des procédures qui seraient mises en œuvre dans les deux cas.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue et profondeur)

Le candidat analyse le traitement comptable du contrat de location de la console de son.

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)

KST a conclu un nouveau contrat de location pour une console de son.

Les contrats de location sont traités dans le chapitre 3065 des NCECF, « Contrats de location ». En tant que preneur, KST doit déterminer si son contrat représente un contrat de location-exploitation ou un contrat de location-acquisition.

Selon le chapitre 3065 du *Manuel*, « Contrats de location », « (...) si le bail est rédigé en des termes tels que pratiquement tous les avantages et les risques inhérents à la propriété sont transférés au preneur, il représente en fait pour le preneur l'acquisition d'un bien et la création d'une obligation (...) ». Aux termes de ce même chapitre :

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

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

KST a l'option d'acheter la console de son au terme du contrat de location de 10 ans pour 50 000 \$. On estime que la console vaudra alors 50 000 \$. Par conséquent, 50 000 \$ n'est pas un prix de faveur et il n'est pas pratiquement assuré que KST accédera à la propriété de la console au terme du bail. Ce critère n'est pas rempli.

- b) *La durée du bail est telle que le preneur jouira de pratiquement tous les avantages économiques que l'on prévoit pouvoir tirer de l'utilisation du bien. Même si la durée du bail n'est pas égale, en termes d'années, à la durée économique du bien loué, on s'attend normalement à ce que le preneur retire pratiquement tous les avantages économiques que peut procurer l'utilisation du bien lorsque le bail couvre une proportion considérable (habituellement 75 % ou plus) de la durée économique du bien. On peut supposer en effet qu'un matériel moderne, doté des derniers perfectionnements technologiques et à l'état neuf est plus efficace qu'un matériel usé et de conception plus ancienne.*

Le contrat de location couvre 67 % de la vie utile de la console de son (10 années ÷ 15 années). Il est en conséquence peu probable que la durée du contrat de location couvre 75 % ou plus de la durée économique de la console. Ce critère n'est pas rempli.

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

La valeur actualisée (VA) au début du contrat de location se calcule comme suit :

VA des paiements exigibles en vertu du contrat de location = ($I/Y = 6\%$, $N = 10$ ans, $PMT = 17\,000$ \$, au début de chaque période) = 132 629 \$

VA de l'option d'achat à prix de faveur = 0 \$

VA totale = 132 629 \$

Compte tenu des conditions du contrat de location et du taux d'intérêt marginal de KST, le contrat de location a une VA de 132 629 \$. Ce montant équivaut à 88 % de la juste valeur (132 629 \$ ÷ 150 000 \$), soit moins de 90 %. Par conséquent, ce critère n'est pas rempli.

Étant donné qu'aucun des critères n'est rempli, le contrat de location doit être classé comme un contrat de location-exploitation. Selon le chapitre 3065 du *Manuel* :

Comme la plupart des contrats de location-exploitation sont des contrats à court terme, on aboutit normalement à une prise en compte des loyers qui respecte la courbe suivant laquelle l'utilisateur du bien loué en tire avantage si l'on impute les loyers aux résultats de l'exercice selon une formule linéaire appliquée sur la durée du contrat de location, même si les déboursés ne sont pas échelonnés de cette façon. Toutefois, les circonstances peuvent commander l'utilisation d'une autre formule pour atteindre ce résultat.

Dans le cas présent, il est prévu que la console de son sera utilisée pour tous les spectacles au théâtre, nous pouvons donc présumer que KST en tirera avantage pendant toute la durée du contrat de location de 10 ans. Par conséquent, le loyer doit être porté en charges selon une formule linéaire appliquée sur la durée du contrat de location de 10 ans, ce qui donne lieu à une charge annuelle de 17 000 \$.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable du contrat de location de la console de son.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable du contrat de location de la console de son.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable du contrat de location de la console de son.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat analyse le traitement fiscal des reports en avant potentiels, et analyse les dates limites de production de la déclaration de revenus des sociétés et de la déclaration de TPS/TVH et des paiements connexes.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA

6.1.1 Évaluer les questions fiscales générales qui se posent à l'entité (modules communs – niveau B)

6.1.2 Déterminer les impôts et taxes à payer par une société dans des situations courantes (modules communs – niveau B)

Pertes autres qu'en capital

Après avoir connu quatre années consécutives de pertes aux fins de l'impôt, KST prévoit dégager un bénéfice cette année. Comme Ellen n'a jamais produit de déclaration de revenus des sociétés pour KST, la perte estimée à 5 000 \$ par année doit être confirmée. KST doit d'abord produire des déclarations de revenus pour les quatre années pour lesquelles elle n'en a pas produit, pour déterminer le montant exact des pertes et établir son droit de reporter ces pertes à une année subséquente. Les pertes autres qu'en capital peuvent être reportées aux 20 années suivantes. Par conséquent, KST peut déduire de son bénéfice de l'année en cours, qui s'établit à 30 000 \$, les pertes subies durant chacune des quatre années précédentes.

Si, après avoir déduit ces pertes, KST était assujettie à l'impôt sur le bénéfice des sociétés en 2018, ce serait au taux d'imposition des petites entreprises, qui est d'environ 15 %. KST répond à la définition d'une société privée sous contrôle canadien (SPCC) qui tire un revenu d'une entreprise exploitée activement.

Pertes en capital

Une perte en capital se produit lorsqu'une immobilisation est vendue à un prix inférieur à son coût d'acquisition. Les pertes en capital ne peuvent être portées en déduction que des gains en capital, qui surviennent lorsqu'une immobilisation est vendue à un prix supérieur à son coût d'acquisition. Si elles ne sont pas utilisées immédiatement, elles peuvent être utilisées pour réduire un gain en capital de n'importe quelle année suivante. Par conséquent, les pertes en capital de 3 500 \$ que KST a subies il y a trois ans peuvent être portées en diminution de tout gain en capital réalisé depuis.

Dons de bienfaisance

KST a fait des dons de bienfaisance de 1 000 \$ l'an dernier et ne les a jamais déduits dans une déclaration de revenus. Ces dons peuvent être reportés aux cinq années suivantes. KST peut déduire des dons représentant jusqu'à 75 % de son bénéfice net aux fins fiscales.

Ordre des déductions

Pour réduire au minimum sa charge d'impôt globale, KST doit établir l'ordre dans lequel elle déduira les pertes et les dons. Puisque les déductions au titre des dons de bienfaisance expirent en premier, elles devraient être utilisées en priorité. S'il reste un bénéfice suffisant, KST devrait ensuite utiliser les déductions au titre des pertes autres qu'en capital, qui expirent 20 ans après le moment où les pertes ont été subies. Les déductions pour pertes en capital devraient être utilisées dès qu'un gain en capital est réalisé, sauf si les déductions pour pertes autres qu'en capital sont sur le point d'expirer, auquel cas ces dernières devraient être utilisées d'abord, étant donné que les déductions au titre des pertes en capital n'expirent pas.

Date limite de production des déclarations de revenus

Comme KST est une SPCC, elle ne sera tenue de payer ses impôts sur le bénéfice pour l'année d'imposition se terminant le 31 décembre 2018 que trois mois suivant la fin de son année d'imposition, soit le 31 mars 2019. La déclaration de revenus doit quant à elle être produite au plus tard le 30 juin 2019 – six mois après la fin de l'année d'imposition de KST.

Étant donné que KST n'a jamais eu d'impôts à payer, elle n'était pas tenue de verser d'acomptes provisionnels pour les années précédentes ni pour l'année considérée. KST n'est pas tenue de verser d'acomptes provisionnels si l'impôt fédéral à payer pour l'année considérée ou l'année précédente est de moins de 3 000 \$. Comme ses impôts pour 2018 n'atteindront probablement pas ce montant (à peu près 30 000 \$ – des pertes de 20 000 \$ = 10 000 \$, ce qui donne un solde d'impôt correspondant à environ 15 % de 10 000 \$, soit 1 500 \$), KST ne sera vraisemblablement pas tenue de verser d'acomptes provisionnels en 2019.

Date limite de production de la déclaration de TPS/TVH

Pour ce qui est de la TPS/TVH, nous devons d'abord déterminer si KST est un déclarant annuel, trimestriel ou mensuel. Cette détermination est fonction des fournitures taxables (qui, dans le cas de KST, seraient équivalentes à ses produits) : si ses produits s'établissent à 1,5 million \$ ou moins, KST est un déclarant annuel; s'ils se situent dans une fourchette allant de plus de 1,5 million \$ à 6 millions \$, elle est un déclarant trimestriel; et s'ils sont supérieurs à 6 millions \$, elle est un déclarant mensuel. Les ventes sont estimées à : 15 pièces x 10 représentations x 800 places x 60 % des places x 30 \$ en moyenne par billet = 2 160 000 \$; KST est donc un déclarant trimestriel. L'ARC doit recevoir les déclarations, de même que le paiement du solde de TPS/TVH qui y est indiqué, un mois après la fin de chaque trimestre. Ainsi, KST aurait déjà dû produire trois de ses déclarations de TPS/TVH pour 2018, et payer les soldes. La déclaration pour le quatrième trimestre doit être produite au plus tard le 31 janvier 2019. KST se verra probablement imposer des pénalités pour production tardive de ces déclarations ainsi que des intérêts, qui s'accumuleront sur les soldes d'impôt et sur les pénalités pour production tardive. Il n'y a pas de pénalités pour paiement en retard.

Comme KST doit produire ses déclarations de TPS/TVH trimestriellement, elle n'est pas tenue de verser d'acomptes provisionnels.

Puisque les crédits de taxe sur les intrants expirent après quatre ans, KST devrait s'assurer de les utiliser à temps; comme elle en est à sa cinquième année d'activité, il est possible que certains crédits aient déjà expiré.

Il est également à noter que les pénalités et les intérêts liés à la production des déclarations de revenus et des déclarations de TPS/TVH ne sont pas déductibles fiscalement.

Pour éviter d'autres pénalités et intérêts, vous devriez voir à ce que la production des déclarations et le paiement des soldes exigibles pour l'impôt et la TPS/TVH soient réglés dès que possible. Vous devriez également envisager de faire appel à un fiscaliste, qui vous aiderait à préparer les déclarations et qui effectuerait un examen historique de la situation.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement fiscal des reports en avant potentiels ou présente des renseignements sur les dates limites applicables.

Compétent – Le candidat analyse le traitement fiscal des reports en avant potentiels et présente des renseignements sur les dates limites applicables.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse le traitement fiscal des reports en avant potentiels, présente des renseignements sur les dates limites applicables et donne des indications supplémentaires.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat analyse les moyens permettant à Ellen d'améliorer le Conseil d'administration et son rôle.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA

2.1.1 Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes) (modules communs – niveau B)

Vous avez des questions sur les moyens d'améliorer le Conseil d'administration de KST et son rôle. De nombreux éléments pourraient être proposés à cet égard.

Possibilité de conflit d'intérêts

Andy et Claire sont des comédiens et jouent régulièrement dans les pièces présentées par KST. Actuellement, les comédiens sont payés en pourcentage des ventes. Il y a ici une possibilité de conflit d'intérêts, car Andy et Claire pourraient tenter d'influencer le montant versé aux comédiens en vous conseillant dans vos décisions. Les membres du Conseil d'administration devraient être indépendants. Étant donné qu'Andy et Claire sont tous les deux rémunérés par KST, ils pourraient agir dans leur propre intérêt et non dans celui de KST. Si vous voulez continuer à bénéficier de points de vue et de conseils sur le milieu théâtral, vous pourriez envisager de recruter des comédiens qui ne jouent pas à KST pour siéger au Conseil.

La proposition d'Andy voulant que KST conclue un contrat avec ShowTix, dont le frère d'Andy est propriétaire, donne aussi lieu à une possibilité de conflit d'intérêts. Il est également mentionné dans la proposition que ShowTix enverra les sommaires des ventes directement à Andy, alors que celui-ci est en conflit d'intérêts. Andy est peut-être animé des meilleures intentions en vous mettant en contact avec son frère, mais vous devez garder à l'esprit la possibilité qu'il songe aussi aux intérêts d'un proche. Andy vous a aussi aidée pour ce qui est du contrat de location de la console de son, mais il semble avoir proposé un fournisseur dont le contrat comportait un loyer beaucoup plus élevé que celui des concurrents. Vous devriez essayer de voir pourquoi Andy vous a proposé ce fournisseur, pour déterminer s'il favorisait les intérêts de ce dernier plutôt que ceux de KST.

Compétences

Si Andy et Claire possèdent de l'expérience pouvant les aider à vous conseiller sur la mise en scène ou le choix des spectacles, ils ne semblent pas avoir l'expérience en gestion d'entreprise qui leur permettrait de soutenir votre prise de décisions. Vous pourriez recruter des personnes qui participent à la direction d'un théâtre, comme un directeur général ou un directeur de la mise en scène (mais pas une personne actuellement liée à un concurrent).

Comme KST envisage de nouveaux projets, vous devriez trouver une personne ayant des connaissances en comptabilité, qui pourrait vous aider en matière de financement et de surveillance des flux de trésorerie et vous donner des conseils financiers. Votre oncle pourrait être un bon choix étant donné son expérience en comptabilité.

Par contre, votre ami n'est peut-être pas un bon choix pour le Conseil d'administration. Il possède de l'expérience dans le traitement avec des clients, mais dans un tout autre contexte; les activités d'un immeuble d'appartements sont très différentes de celles d'un théâtre. Il pourrait toutefois être en mesure de vous donner des conseils utiles sur les règlements applicables à l'immeuble et sur l'entretien nécessaire, et pourrait avoir des connaissances en finances et en affaires. Votre amitié est également un facteur à prendre en compte, car idéalement, les membres du Conseil d'administration doivent pouvoir formuler des critiques constructives sur les idées et propositions du propriétaire ou du président, et un ami pourrait avoir de la difficulté à le faire.

Attentes

Vous avez mentionné que le Conseil d'administration vous aide actuellement à prendre des décisions opérationnelles. Ses membres semblent participer de très près à différents projets, dont la proposition de billetterie en ligne et le contrat de location de la console de son. Votre Conseil d'administration devrait vous donner des conseils tant sur les questions opérationnelles que sur les questions de stratégie, mais il devrait se concentrer sur l'orientation stratégique. Par exemple, les administrateurs devraient donner des conseils impartiaux sur la proposition de ShowTix et moins s'investir dans la prise de décisions relatives aux activités quotidiennes.

Le Conseil d'administration est responsable de l'examen régulier des états financiers. Il devrait également être en mesure de se prononcer sur la nécessité d'un audit. Il devrait aussi se montrer utile pour d'autres sujets de préoccupation et revoir les évaluations de risques, particulièrement pour ce qui est des volets susceptibles d'avoir une incidence sur votre société.

KST étant une petite entreprise, le Conseil d'administration n'aurait pas à tenir des réunions mensuelles; des réunions trimestrielles pourraient suffire. Généralement, le Conseil d'administration vous conseillerait aussi sur le régime de rémunération (dont le volet au rendement) approprié pour la direction; dans votre cas, il pourrait vous donner des conseils sur la rémunération appropriée pour le personnel. Il devrait aussi vous aider à élaborer des politiques et des procédures – par exemple, un code d'éthique, qui permettrait d'éviter les conflits d'intérêts.

Nombre d'administrateurs

Le Conseil d'administration ne compte actuellement que trois membres, y compris vous-même. Pour bénéficier d'un meilleur soutien, vous pourriez envisager de nommer au moins un administrateur de plus, voire deux. J'ai présenté ci-dessus des suggestions concernant le profil que vous pourriez rechercher. Il est préférable d'avoir un nombre impair de membres, pour éviter qu'un vote éventuel ne donne lieu à une égalité des voix.

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

Occasion d'évaluation non traitée – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève des problèmes possibles liés au Conseil d'administration actuel ou propose des améliorations.

Compétent – Le candidat analyse des problèmes possibles liés au Conseil d'administration actuel et propose des améliorations.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de façon approfondie les problèmes possibles liés au Conseil d'administration actuel et propose des améliorations.

ANNEXE E

RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

**CRITÈRE DE PROFONDEUR – NIVEAU 2
(ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3)**

Information financière

		NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE1	Comptabilisation des produits	1 %	15 %	26 %	51 %	7 %	58 %
OE2	Garantie	2 %	13 %	25 %	46 %	14 %	60 %
OE3	Regroupement d'entreprises	5 %	28 %	39 %	27 %	1 %	28 %
OE4	Matériel / Ventilation par composants	4 %	13 %	25 %	53 %	5 %	58 %
OE 5	Résultat par action	6 %	25 %	31 %	36 %	2 %	38 %
Jour 3 – Q3 King Street Theatre							
OE3	Contrat de location	2 %	15 %	42 %	23 %	18 %	41 %

Comptabilité de gestion

		NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
Jour 3 – Q1 Lake Country Camping							
OE5	Seuil de rentabilité de la location de bateaux	2 %	8 %	62 %	16 %	12 %	28 %
Jour 3 – Q2 Manutention PP inc.							
OE1	Charges salariales	1 %	4 %	31 %	54 %	10 %	64 %
OE2	Coordonnateurs de la manutention	3 %	10 %	50 %	34 %	3 %	37 %
OE3	Articles endommagés	5 %	4 %	40 %	36 %	15 %	52 %
Jour 3 – Q3 King Street Theatre							
OE1	ShowTix	3 %	11 %	48 %	24 %	14 %	38 %

CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3
(ÉPREUVE DU JOUR 2)

Audit et certification		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE6	Risques	5858	0 %	12 %	26 %	51 %	11 %	62 %
OE7	Seuil de signification et stratégie	5858	0 %	5 %	27 %	62 %	6 %	68 %
OE8	Procédures pour les stocks	5858	1 %	19 %	41 %	35 %	4 %	39 %
OE9	Utilisation des travaux d'un expert	5858	2 %	11 %	24 %	53 %	10 %	63 %
OE10	Procédures – questions comptables	5858	4 %	15 %	16 %	47 %	18 %	65 %
OE11	Sommaire des anomalies	5858	2 %	17 %	44 %	33 %	4 %	37 %
OE12	Déficiences du contrôle informatique	5858	1 %	7 %	34 %	47 %	11 %	58 %
OE13	Examen des états financiers intermédiaires	5858	4 %	42 %	33 %	19 %	2 %	21 %

Finance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE6	VAN du parc solaire	498	0 %	10 %	25 %	54 %	11 %	65 %
OE7	VAN égale à zéro	498	5 %	22 %	32 %	40 %	1 %	41 %
OE8	Parc solaire – analyse qualitative	498	2 %	17 %	40 %	41 %	0 %	41 %
OE9	Financement du parc solaire	498	2 %	9 %	58 %	30 %	1 %	31 %
OE10	Évaluation de OWF	498	1 %	10 %	32 %	46 %	11 %	57 %
OE11	Placement d'actions d'une filiale	498	4 %	14 %	41 %	40 %	1 %	41 %
OE12	Cycle d'exploitation	498	6 %	22 %	37 %	32 %	3 %	35 %
OE13	Politique de dividendes	498	8 %	20 %	28 %	43 %	1 %	44 %

CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3
(ÉPREUVE DU JOUR 2)

Gestion de la performance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE6	Analyse FFPM	1332	0 %	5 %	22 %	68 %	5 %	73 %
OE7	Parc solaire – analyse quantitative	1332	2 %	18 %	34 %	41 %	5 %	46 %
OE8	Parc solaire – analyse qualitative	1332	2 %	22 %	35 %	41 %	1 %	42 %
OE9	Indicateurs de performance	1332	1 %	8 %	33 %	53 %	5 %	58 %
OE10	Prix de cession interne	1332	4 %	23 %	36 %	36 %	1 %	37 %
OE11	Externalisation – évaluation quantitative	1332	8 %	9 %	30 %	46 %	7 %	53 %
OE12	Externalisation – évaluation qualitative	1332	4 %	8 %	31 %	54 %	3 %	57 %

Fiscalité		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE6	Calcul du revenu imposable	362	2 %	1 %	24 %	34 %	39 %	73 %
OE7	Analyse des ajustement du revenu imposable	362	4 %	16 %	26 %	48 %	6 %	54 %
OE8	DPA	362	1 %	8 %	47 %	34 %	10 %	44 %
OE9	Acquisition du contrôle	362	4 %	15 %	29 %	29 %	23 %	52 %
OE10	Vente des actifs ou des actions de OWF	362	7 %	16 %	32 %	36 %	9 %	45 %
OE11	Vendeurs internes ou travailleurs indépendants	362	1 %	11 %	22 %	48 %	18 %	66 %
OE12	Dividendes	362	4 %	6 %	44 %	36 %	10 %	46 %

CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4
(ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3, PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)

Information financière		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE1	Comptabilisation des produits	1 %	15 %	26 %	51 %	7 %	84 %
OE2	Garantie	2 %	13 %	25 %	46 %	14 %	85 %
OE3	Regroupement d'entreprises	5 %	28 %	39 %	27 %	1 %	67 %
OE4	Matériel / Ventilation par composants	4 %	13 %	25 %	53 %	5 %	83 %
OE5	Résultat par action	6 %	25 %	31 %	36 %	2 %	69 %
Jour 3 – Q3 King Street Theatre							
OE3	Contrat de location	2 %	15 %	42 %	23 %	18 %	83 %

Gestion de la performance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 – Q1 Lake Country Camping							
OE5	Seuil de rentabilité de la location de bateaux	2 %	8 %	62 %	16 %	12 %	90 %
Jour 3 – Q2 Manutention PP inc.							
OE1	Charges salariales	1 %	4 %	31 %	54 %	10 %	95 %
OE2	Coordonnateurs de la manutention	3 %	10 %	50 %	34 %	3 %	87 %
OE3	Articles endommagés	5 %	4 %	40 %	36 %	15 %	91 %
Jour 3 – Q3 King Street Theatre							
OE1	ShowTix	3 %	11 %	48 %	24 %	14 %	86 %

CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4
(ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3, PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)

Stratégie et gouvernance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 Q2-OE5	Politiques	2 %	5 %	23 %	42 %	28 %	93 %
Jour 3 Q2-OE7	Stratégie et valeurs	7 %	6 %	17 %	46 %	24 %	87 %
Jour 3 Q3-OE5	Conseil d'administration	5 %	9 %	43 %	30 %	13 %	86 %

Audit et certification		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 Q1-OE6	Procédures d'audit	4 %	14 %	22 %	39 %	21 %	82 %
Jour 3 Q2-OE6	Déficiences du contrôle du système de paie	2 %	15 %	47 %	34 %	2 %	83 %
Jour 3 Q3-OE2	Mission d'audit ou mission d'examen	1 %	9 %	34 %	38 %	18 %	90 %

Finance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 Q1-OE1	Bénéfice normalisé selon l'offre B	0 %	8 %	19 %	59 %	14 %	92 %
Jour 3 Q1-OE2	Offre A ou B – analyse quantitative	0 %	8 %	28 %	52 %	12 %	92 %
Jour 3 Q1-OE3	Offre A ou B – analyse qualitative	1 %	5 %	19 %	57 %	18 %	94 %

Fiscalité		NT	T	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 Q1-OE4	Incidences fiscales des offres A et B	5 %	14 %	13 %	53 %	15 %	81 %
Jour 3 Q2-OE4	Avantages imposables	4 %	14 %	32 %	38 %	12 %	82 %
Jour 3 Q3-OE4	Report en avant de pertes et dates limites	3 %	14 %	17 %	54 %	12 %	83 %

ANNEXE F

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVE DU JOUR 2

Épreuve / étude de cas : **Jour 2 (SPS) – Étude de cas avec choix de rôle – TRAVAIL À FAIRE PAR TOUS**

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaine de la Grille de compétences : Occasions d'évaluation communes (5 occasions)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) COMMUNES à tous les rôles

OE n° 1 (Comptabilisation des produits)

Les candidats devaient analyser les questions comptables soulevées par Jeremy. À l'Annexe III, Jeremy affirmait s'interroger « sur la ventilation du total des produits tirés de chaque contrat de vente de projets de Bright entre ses diverses composantes ». Il se demandait également si les produits étaient comptabilisés correctement. Les candidats devaient analyser le traitement comptable approprié des contrats de vente de projets selon IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*. Les informations sur ces contrats étaient présentées à l'Annexe IV. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient examiner les critères pertinents d'IFRS 15 et se rendre compte que les contrats comportaient des obligations de prestation distinctes, dont certaines étaient fortement intégrées. Il leur fallait également affecter comme il se doit le prix de transaction aux diverses obligations de prestation à partir des données de l'étude de cas et formuler une conclusion cadrant avec leur analyse.

En général, les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont énuméré les critères pertinents d'IFRS 15 et évalué, à partir des données de l'étude de cas, si ces critères étaient remplis. Ils ont souligné le fait que trois éléments du contrat du projet étaient fortement intégrés et ont essayé d'effectuer un calcul pour répartir le prix de transaction entre les obligations de prestation distinctes. Les candidats ont généralement consacré plus de temps à cette OE qu'à toute autre OE commune. En conséquence, ils en ont fait une analyse étayée, mais les autres questions de l'étude de cas du jour 2 ont été analysées avec moins en profondeur.

Les candidats forts ont pour la plupart évalué les cinq critères en s'appuyant sur les données de l'étude de cas, puis ont fourni un calcul satisfaisant. Les candidats les plus forts ont utilisé le prix de vente spécifique des obligations de prestation distinctes pour répartir le prix du contrat ou ont mentionné que la méthode la plus appropriée pour déterminer le degré d'avancement des travaux consistait à recourir aux coûts engagés jusqu'à maintenant. Peu de candidats ont fait les deux.

Les candidats faibles ont souvent centré leur analyse sur les critères les moins importants d'IFRS 15, comme l'identification du contrat, et ont laissé de côté les questions plus pertinentes, soit l'intégration des obligations de prestation et la nécessité de répartir le prix de transaction en conséquence. Bon nombre ont également conclu que le traitement comptable actuel était approprié et, de ce fait, n'ont pas su démontrer la profondeur de leurs compétences dans leur analyse qualitative ou leurs calculs.

OE n° 2 (Provision pour garantie)

Les candidats devaient analyser les questions comptables soulevées par Jeremy. À l'Annexe III, Jeremy mentionnait que la réglementation exigeait désormais une garantie de cinq ans sur tous les panneaux solaires vendus. Il se demandait explicitement « si la garantie devrait être comptabilisée à titre de passif ». Les informations sur le contrat de garantie étaient présentées à l'Annexe V. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient mentionner que la garantie devait être comptabilisée conformément à IAS 37 *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels* et évaluer à partir des données de l'étude de cas si les trois conditions justifiant la comptabilisation d'une provision étaient réunies. Ils devaient également formuler une recommandation quant au montant de la provision.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont relevé les critères appropriés du *Manuel* s'appliquant à la situation et ont utilisé les données pertinentes de l'étude de cas pour évaluer si la garantie devait être comptabilisée au moment de la vente. En général, ils ont conclu qu'une provision pour garantie devait être comptabilisée et ont calculé le coût estimatif de la garantie à partir du montant fourni dans l'étude de cas. Toutefois, ils ont souvent oublié de soustraire, dans le calcul de la provision, les frais déjà engagés au titre des garanties.

Les candidats forts ont habituellement soustrait, dans le calcul du montant de la provision, les frais engagés au titre des garanties et fourni l'écriture de journal appropriée. Nombre d'entre eux ont aussi commencé par analyser la nature du contrat de garantie et expliqué pourquoi il ne fallait pas appliquer IFRS 15 dans cette situation, mais bien IAS 37.

Bon nombre de candidats faibles ont cité les critères appropriés du *Manuel*, mais ne les ont pas appliqués aux données de l'étude de cas, formulant de ce fait une conclusion qui n'était pas bien étayée. D'autres ont tenté d'évaluer la situation en s'appuyant seulement sur IFRS 15 ou sur d'autres critères de comptabilisation des produits, concluant à tort que les coûts des garanties devaient être comptabilisés à titre de produits différés. Enfin, certains ont cité d'autres sections du *Manuel* (p. ex., la définition d'un passif). Cela ne les a pas nécessairement empêchés de montrer leur compétence, mais les a souvent menés à fournir une réponse d'utilité limitée, à omettre des éléments clés de l'analyse, à tirer une conclusion erronée ou à fournir une écriture de journal inappropriée.

OE n° 3 (Regroupement d'entreprises)

Les candidats devaient analyser les questions comptables soulevées par Jeremy. À l'Annexe III, Jeremy posait la question suivante : « L'acquisition de Bright répond-elle à la définition d'un regroupement d'entreprises vu que SPS n'a acquis que l'actif net? » Les informations sur l'achat de l'actif net étaient présentées à l'Annexe VI. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les données de l'étude de cas à la lumière d'IFRS 3 *Regroupements d'entreprises* afin d'évaluer si SPS avait obtenu le contrôle d'une entreprise, répartir la contrepartie payée en fonction de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris, et étayer leur analyse par des indications du *Manuel*.

Parmi toutes les OE communes, c'est avec celle-ci que les candidats ont eu le plus de mal. C'était l'une des questions d'information financière les plus difficiles à traiter. Les candidats ont souvent eu de la difficulté à appliquer les critères du *Manuel*. En général, ils en ont paraphrasé des passages, mais les ont mal interprétés, ou ont copié des sections en entier sans indiquer les paragraphes pertinents, ou encore se sont reportés à des indications qui ne s'appliquaient pas à la situation. Beaucoup ont affirmé que l'acquisition répondait à la définition d'un regroupement d'entreprises, sans citer les données de l'étude de cas qui appuyaient leur conclusion. Parmi les candidats qui ont fourni une analyse, bon nombre se sont concentrés sur la question de l'obtention du contrôle par l'acquéreur. Cet élément était certes pertinent, mais il aurait fallu approfondir l'analyse en intégrant d'autres données de l'étude de cas pour vérifier si les actifs acquis constituaient une entreprise. Les candidats ont généralement effectué un calcul satisfaisant aux fins de la répartition de la contrepartie payée, mais ne l'ont souvent pas étayé par des explications (méthode de calcul du goodwill, actifs à inclure, etc.).

Les candidats forts ont généralement mieux structuré leur réponse et ont réussi à intégrer des données pertinentes de l'étude de cas pour appuyer leur conclusion selon laquelle une entreprise avait été acquise. Ils ont également étayé leur calcul relatif à la répartition de la contrepartie payée avec des explications pertinentes, comme une description des critères de comptabilisation du goodwill ou une analyse de la façon dont les divers actifs et passifs acquis devraient être comptabilisés.

Les candidats faibles ont eu tendance à simplement indiquer qu'une entreprise avait été acquise, sans mentionner de données de l'étude de cas à l'appui de leur conclusion. Bon nombre ont fondé leur analyse sur des normes qui ne s'appliquaient pas à la situation (IFRS 10 *États financiers consolidés*, IFRS 11 *Partenariats*, IAS 32 *Instruments financiers : Présentation*, etc.). Ils ont aussi plus souvent fait des erreurs de calcul (utilisant la valeur comptable des actifs acquis au lieu de leur juste valeur, soustrayant la valeur comptable de la juste valeur ou omettant certains actifs identifiables par exemple) ou n'ont pas fourni d'explications.

OE n° 4 (Matériel / Comptabilisation par composants)

Les candidats devaient analyser les questions comptables soulevées par Jeremy. L'Annexe III renfermait une discussion entre Jeremy et Thomas sur le traitement comptable du nouveau matériel robotique. Les diverses pièces de ce matériel et leur durée d'utilité respective étaient répertoriées à l'Annexe VII. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient appliquer les concepts d'IAS 16 *Immobilisations corporelles* et constater que, puisque le coût de chaque pièce était significatif et que chaque pièce avait une durée d'utilité différente, les pièces devaient être amorties séparément. Les candidats devaient aussi présenter un calcul révisé de l'amortissement du matériel.

Dans l'ensemble, les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart ont vu que les pièces devaient être comptabilisées séparément et ont utilisé les indications du *Manuel* pour étayer leur conclusion. En général, ils ont présenté un calcul satisfaisant de l'amortissement révisé. Certains ont choisi d'axer leur analyse sur le traitement des pièces de rechange, lesquelles n'étaient pas aussi importantes que les autres pièces. C'est à cette OE que les candidats semblent avoir accordé le moins d'importance : leur analyse était souvent plus brève et intégrait moins de données de l'étude de cas que celle des autres questions comptables. Cela dit, cet état de fait n'a pas posé problème, puisque les candidats n'avaient pas à fournir une analyse poussée pour montrer leur compétence dans le cadre de cette OE.

Les candidats forts ont mieux structuré leur réponse : ils ont cité les critères applicables du *Manuel*, puis ont étayé leur analyse à l'aide des données de l'étude de cas, qu'ils ont d'ailleurs intégrées en plus grand nombre. Ils ont ainsi fait preuve d'une plus grande profondeur que la moyenne des candidats. De plus, ils ont plus souvent calculé l'amortissement des diverses pièces en proportion du nombre de mois de possession.

Les candidats faibles ont souvent consacré leur analyse à déterminer si les pièces répondaient à la définition d'une immobilisation corporelle. En conséquence, ils n'ont pas utilisé de façon appropriée les données de l'étude de cas pour analyser la durée d'utilité et l'importance de chaque pièce. Ils ont eu également tendance à traiter des pièces de rechange seulement sans tirer de conclusion quant aux autres pièces plus importantes. Bon nombre n'ont pas effectué une analyse suffisante du traitement des pièces de rechange et ont donc abouti à une conclusion non étayée ou invalide (p. ex., comptabiliser les pièces de rechange comme charges payées d'avance ou comme immobilisations).

OE n° 5 (Résultat par action)

Dans le travail à faire pour chaque rôle, il était expressément demandé de calculer le résultat de base par action et le résultat dilué par action pour le projet d'états financiers, avant tout ajustement comptable, et d'expliquer l'effet des options sur actions et de l'obligation convertible sur les calculs des résultats par action. Les informations nécessaires aux calculs étaient présentées à l'Annexe II. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer correctement le résultat de base par action, fournir un calcul satisfaisant du résultat dilué par action tenant compte de l'effet dilutif des options ou de l'obligation convertible, et expliquer l'incidence qu'auraient les titres potentiellement dilutifs sur ces deux calculs.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart ont bien calculé le résultat de base par action, ont tenté de fournir un calcul satisfaisant du résultat dilué par action tenant compte de l'effet dilutif des options sur actions ou de l'obligation convertible, et ont expliqué leurs calculs. Toutefois, beaucoup ont axé leurs explications sur les aspects techniques des calculs et non sur l'effet dilutif de l'obligation et des options, ou ont copié des passages d'IAS 33 expliquant comment réaliser les calculs. Le résultat de base par action a généralement été bien calculé, mais, dans bien des cas, le calcul du résultat dilué par action contenait des erreurs (inclusion des options dans le cours et hors du cours ou intérêts versés sur l'obligation convertible déduits du résultat net, par exemple).

Les candidats forts ont eu plus tendance à expliquer l'incidence des titres potentiellement dilutifs dans leurs propres mots plutôt qu'à uniquement copier des indications du *Manuel* ou à simplement expliquer leurs calculs. Ils ont également soulevé le fait que certaines options étaient hors du cours et les ont correctement exclues de leurs calculs. Ils ont aussi été plus susceptibles de réintégrer correctement dans leurs calculs les intérêts versés sur l'obligation convertible.

Les réponses des candidats faibles étaient très variées. Dans bien des cas, le calcul du résultat dilué par action contenait beaucoup d'erreurs ou était tout simplement absent. Certains candidats faibles ont également utilisé des données inappropriées pour le calcul du résultat de base par action (p. ex., la marge brute au lieu du résultat net comme numérateur ou les résultats non distribués au lieu du nombre d'actions ordinaires comme dénominateur). D'autres ont analysé le traitement comptable des obligations et des options (alors qu'ils étaient explicitement appelés à ne pas le faire) ou ont axé leur analyse sur les répercussions de la dilution d'un point de vue stratégique, ce qui n'était pas demandé.

Épreuve / étude de cas : **Jour 2 (SPS) – Étude de cas avec choix de rôle – CERTIFICATION**

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaine de la Grille de compétences : Audit et certification (8 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en CERTIFICATION

OE n° 6 (Risques)

L'associé demandait à CPA de mettre à jour la planification préliminaire de l'audit, achevée en octobre 2017, en tenant compte des informations acquises par la suite, y compris réviser l'évaluation des risques. Les informations portant sur la planification préliminaire de l'audit étaient fournies à l'Annexe VIII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certains des facteurs de risque qui avaient changé depuis la planification initiale et formuler une conclusion sur le risque révisé au niveau des états financiers pris dans leur ensemble dans le contexte de la mission d'audit.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart ont cité plusieurs facteurs de risque qui avaient changé depuis octobre 2017, ont expliqué en quoi ceux-ci avaient une incidence sur le risque au niveau des états financiers et ont utilisé les faits présentés dans l'étude de cas pour étayer leur analyse. Les risques les plus fréquemment traités portaient sur les faits suivants : la contrôleure était en congé de maternité, des erreurs comptables avaient déjà été relevées, plusieurs nouvelles opérations donnant lieu à un traitement comptable complexe avaient été réalisées durant l'année, et le prix de l'action avait chuté au cours des six derniers mois. De plus, la plupart des candidats ont formulé une conclusion sur le risque révisé au niveau des états financiers pris dans leur ensemble, qui cadrait avec leur analyse.

Les candidats forts ont dressé une liste plus exhaustive des facteurs de risque qui avaient changé depuis octobre 2017 et ont expliqué en quoi chacun des facteurs faisait augmenter ou diminuer le risque. Ils ont également formulé une conclusion logique sur le risque révisé au niveau des états financiers pris dans leur ensemble.

Les candidats faibles n'ont généralement pas relevé suffisamment de facteurs de risque qui avaient changé, ou se sont contentés d'énumérer les facteurs sans expliquer en quoi ceux-ci faisaient augmenter ou diminuer le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Certains ont aussi mentionné des facteurs de risque d'entreprise plutôt que de se focaliser sur les facteurs de risque au niveau des états financiers et, par conséquent, ont eu du mal à fournir une analyse utile. D'autres ont simplement répété des éléments énoncés dans la planification préliminaire de l'audit qui n'avaient pas changé (six réunions du conseil d'administration par année, une seule erreur détectée au cours des audits précédents, etc.). Ces renseignements n'étaient ni pertinents ni utiles étant donné le nombre important de changements survenus depuis octobre 2017.

OE n° 7 (Seuil de signification et stratégie)

L'associé demandait à CPA de mettre à jour la planification préliminaire de l'audit, achevée en octobre 2017, en tenant compte des informations acquises par la suite, y compris réviser la stratégie d'audit, recommander un seuil de signification révisé et un seuil de signification pour les travaux révisé, et améliorer la documentation relative à l'évaluation du seuil de signification. Les informations portant sur la planification préliminaire de l'audit étaient fournies à l'Annexe VIII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser ce qu'il fallait changer à la stratégie d'audit par rapport à celle prévue lors de la planification initiale, ainsi que réviser le seuil de signification et le seuil de signification pour les travaux à utiliser pour la mission d'audit, compte tenu des utilisateurs, et justifier, au moyen des données de l'étude de cas, l'élément de référence et le pourcentage retenus aux fins des calculs.

Les candidats ont relativement bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont présenté une analyse raisonnable de ce qu'il fallait changer à la stratégie et se sont appuyés sur les changements survenus depuis octobre 2017 pour étayer leurs recommandations. De plus, ils ont analysé les changements à apporter au seuil de signification compte tenu des divers utilisateurs des états financiers et ont choisi un élément de référence qui répondrait aux besoins de ceux-ci. Ils ont également recalculé le seuil de signification et le seuil de signification pour les travaux, ajustés en fonction des erreurs comptables relevées.

Les candidats forts ont bien expliqué comment et pourquoi il fallait réviser la stratégie prévue, incorporant plusieurs changements survenus à SPS pour étayer leurs recommandations. Bon nombre d'entre eux ont aussi vu que beaucoup des changements touchant le contrôle avaient eu lieu vers la fin de l'exercice et que la stratégie prévue pourrait par conséquent être appropriée pour la première partie de 2017. Les candidats forts ont identifié plus d'utilisateurs importants et en ont fait une analyse plus approfondie. Ils ont analysé les besoins de chaque utilisateur et relié l'élément de référence retenu aux fins du calcul du seuil de signification à ces besoins. Ils ont en outre utilisé un pourcentage qui était dans une fourchette acceptable et justifié leur choix en faisant le lien avec la sensibilité des utilisateurs. Certains ont aussi relevé le fait que le seuil de signification révisé aurait une incidence sur le volume de travail d'audit à réaliser.

Les candidats faibles ont généralement indiqué qu'il n'était pas nécessaire de modifier la stratégie prévue, et ce, même si plusieurs changements notables étaient survenus à SPS depuis octobre 2017. Ils ont identifié les utilisateurs, sans toutefois analyser leurs besoins. Certains ont choisi pour le calcul du seuil de signification un élément de référence ou un pourcentage inadéquats, et beaucoup n'ont pas justifié leurs choix au moyen des faits présentés dans l'étude de cas. D'autres ont tenté de justifier le pourcentage choisi en fonction du risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble, au lieu de s'appuyer sur la sensibilité des utilisateurs, ce qui a fait qu'il leur a été difficile de montrer leur compétence dans ce domaine.

OE n° 8 (Procédures d'audit pour les stocks)

L'associé demandait à CPA de déterminer les procédures d'audit à mettre en œuvre pour s'assurer de l'existence et de l'exhaustivité des stocks inscrits au bilan, étant donné que CPA s.r.l. n'avait pas assisté au dénombrement des stocks du Québec et que ni SPS ni CPA s.r.l. n'avaient effectué un dénombrement des stocks entreposés hors site à la fin de l'exercice. Il voulait aussi que CPA conçoive des procédures d'audit appropriées pour tester les assertions

relatives à l'évaluation. Les informations additionnelles liées aux stocks détenus par SPS étaient fournies à l'Annexe VIII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient recommander un nombre raisonnable de procédures à mettre en œuvre pour s'assurer de l'existence et de l'exhaustivité des stocks inscrits au bilan, ainsi que de leur évaluation.

Cette OE a posé problème aux candidats. Ces derniers ont semblé avoir du mal à proposer différentes procédures pour un même poste des états financiers, comme il leur était demandé. La plupart ont tenté de présenter plusieurs procédures relatives aux stocks, mais bon nombre de celles-ci étaient génériques et ne tenaient pas compte du fait que l'exercice était déjà terminé. Les candidats n'ont pas semblé comprendre qu'il n'était pas suffisant d'effectuer un dénombrement des stocks aujourd'hui pour obtenir une assurance de l'existence et de l'intégralité des stocks à la fin de l'exercice et que des procédures additionnelles, comme des procédures de reconstitution du solde des stocks, devaient être mises en œuvre. Même les candidats qui ont vu la nécessité de telles procédures n'ont pas su fournir une description utile de la manière de les mettre en œuvre. Les candidats ont aussi eu de la difficulté à comprendre que des procédures différentes devraient être mises en œuvre à l'égard des stocks en fonction des caractéristiques particulières des différents types de stocks détenus et des divers lieux d'entreposage. Par exemple, beaucoup ont suggéré de réaliser un dénombrement des stocks de l'entrepôt du Québec et des stocks de l'usine du fournisseur, sans voir la possibilité que le fournisseur ne soit pas ouvert à l'idée que des auditeurs de CPA s.r.l. se rendent à son usine. Les candidats ont mieux réussi en ce qui concerne les procédures relatives à l'évaluation, étant donné que les procédures habituellement mises en œuvre à cet égard étaient valides dans le contexte de l'étude de cas.

Les candidats forts ont recommandé des procédures précises et bien décrites qui tenaient clairement compte du moment où se déroulait le scénario de l'étude de cas et de la nature des stocks. Ils ont aussi présenté un plus grand nombre de procédures, couvrant ainsi toutes les assertions que l'associé avait demandé de tester.

Les candidats faibles ont généralement présenté des procédures relatives aux stocks très génériques; bon nombre d'entre eux ont simplement suggéré des procédures de dénombrement des stocks sans mentionner que des travaux additionnels seraient nécessaires. De plus, beaucoup ont proposé les mêmes procédures pour chaque type de stocks, ce qui était peu utile. D'autres ont présenté des procédures trop vagues.

OE n° 9 (Utilisation des travaux de l'experte)

L'associé demandait à CPA de rédiger un mémo à verser au dossier dans lequel il expliquerait pourquoi il serait approprié d'utiliser les travaux de l'experte choisie par CPA s.r.l. et indiquerait les procédures additionnelles à mettre en œuvre pour que le rapport reçu de l'experte puisse être utilisé. Des extraits du rapport de l'évaluatrice étaient fournis à l'Annexe VIII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse satisfaisante du caractère approprié de l'utilisation des travaux de l'experte et indiquer les procédures additionnelles à mettre en œuvre relativement au rapport.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart d'entre eux ont présenté une analyse satisfaisante du caractère approprié du recours aux travaux de l'experte, évaluant les compétences et l'objectivité de l'évaluatrice au moyen des données de l'étude de cas. Ils ont

en général indiqué certaines procédures à mettre en œuvre (comme des procédures visant à auditer les hypothèses et les données sous-jacentes au rapport ainsi que la compétence et l'objectivité de l'évaluatrice), mais ne les ont pas toujours bien expliquées. Par exemple, beaucoup de candidats ont simplement recommandé d'auditer les hypothèses du rapport sans préciser lesquelles ou la manière de procéder pour ce faire.

Dans leur analyse, les candidats forts se sont penchés sur le caractère approprié du recours aux travaux de l'évaluatrice, la nécessité de faire appel à un expert et le caractère adéquat des travaux de l'évaluatrice, ainsi que sur sa compétence et son objectivité. Ils ont souvent cité les passages appropriés du *Manuel* pour appuyer leur analyse. Ils ont aussi mieux décrit les procédures et ont généralement axé leur analyse sur les éléments présentés dans le rapport.

Les candidats faibles ont simplement copié les dispositions pertinentes du *Manuel* liées au recours aux travaux d'un expert, sans toutefois les appliquer aux données de l'étude de cas. Nombre d'entre eux ont présenté une analyse des procédures à mettre en œuvre qui n'était pas valide, indiquant qu'aucune procédure n'était nécessaire à l'égard du rapport ou suggérant d'embaucher un autre expert pour évaluer les travaux de l'évaluatrice.

OE n° 10 (Procédures – Questions comptables)

L'associé demandait à CPA de recommander des procédures d'audit pour les nouvelles questions comptables précises que Jeremy avait relevées. Les informations sur ces questions comptables étaient présentées aux Annexes IV à VII. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient recommander un nombre raisonnable de procédures directement liées aux questions de comptabilité touchant SPS.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart ont indiqué un nombre suffisant de procédures qui permettraient de répondre de façon appropriée aux risques liés à chaque question de comptabilité. Les procédures les plus souvent traitées concernaient les nouvelles ventes de projets de Bright, la provision pour garantie et l'achat de matériel robotique. Les candidats ont moins souvent traité les procédures touchant l'acquisition de Bright.

Les candidats forts ont recommandé des procédures précises et bien décrites qui étaient clairement liées aux risques importants identifiés. Ils ont en outre recommandé plus de procédures pour chacune des questions de comptabilité particulières, et ont relevé un plus grand nombre de questions. Beaucoup d'entre eux ont indiqué, immédiatement à la suite de leur analyse de chacune des questions comptables, les procédures d'audit à mettre en œuvre, ce qui était un moyen efficace de s'assurer que celles-ci visaient les secteurs de risque les plus importants pour chaque question de comptabilité.

Les candidats faibles ont suggéré des procédures vagues, de sorte qu'il était difficile de savoir ce qu'ils proposaient exactement et quel était le risque visé. Ils se sont généralement concentrés sur des risques mineurs liés aux questions comptables relevées, plutôt que sur les risques importants. Par exemple, beaucoup ont proposé de tester la valeur totale du matériel robotique et non la valeur de chacune des pièces. Ils ont en outre eu plus tendance à éviter les questions pour lesquelles les procédures étaient moins évidentes, comme les nouvelles ventes de projets

de Bright ou l'acquisition de Bright. Certains ont perdu du temps à présenter des procédures relatives aux anomalies qui avaient déjà été détectées dans le cadre de l'audit, ce que l'associé n'avait pas demandé.

OE n° 11 (Sommaire des anomalies détectées)

L'associé demandait à CPA de préparer le sommaire des anomalies détectées jusqu'ici et d'indiquer l'incidence que celles-ci auraient collectivement sur l'opinion d'audit si elles n'étaient pas corrigées. Les anomalies détectées jusqu'à maintenant étaient présentées à l'Annexe VIII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer le sommaire des anomalies détectées à l'aide du tableau modèle qui leur était fourni et faire une analyse raisonnable de l'incidence que ces anomalies auraient collectivement sur l'opinion d'audit.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart d'entre eux ont eu de la difficulté à dresser le sommaire des anomalies détectées, même si les écritures de journal qui devaient être passées pour leur correction étaient relativement simples. De plus, bien que la différence entre une opinion avec réserve et une opinion défavorable ait généralement été bien comprise, les candidats n'en ont donné qu'une explication théorique sans faire le lien entre les concepts et les données de l'étude de cas. Plus particulièrement, les candidats ont eu du mal à appliquer les notions de caractère significatif et de caractère généralisé. Ils ont pour la plupart vu qu'il fallait comparer le cumul des anomalies détectées avec le seuil de signification, mais ont eu de la difficulté à tirer une conclusion de cette comparaison. De même, de nombreux candidats ont mentionné que le caractère généralisé des erreurs était un facteur à prendre en compte, mais n'ont pas évalué si les erreurs étaient bel et bien généralisées.

Les candidats forts ont présenté un sommaire des anomalies détectées ne comportant que peu d'erreurs et ont comparé le total des anomalies détectées avec le seuil de signification révisé qu'ils avaient calculé. Ils ont effectué une analyse raisonnable du caractère généralisé des anomalies avant de tirer une conclusion quant au type d'opinion (avec réserve ou défavorable) qui serait le plus probablement exprimée advenant que les erreurs ne soient pas corrigées. Ils ont aussi généralement mentionné qu'il faudrait demander à la direction de corriger les erreurs et que, si elle le faisait, il serait possible d'exprimer une opinion sans réserve. Ils ont également noté le fait que l'audit n'était pas encore terminé et que, par conséquent, les conclusions exprimées étaient préliminaires, puisque d'autres erreurs avaient été détectées depuis.

Les candidats faibles n'ont pas présenté un sommaire des anomalies détectées satisfaisant. Beaucoup n'ont fourni que la moitié de l'écriture comptable pour chaque ajustement ou ont présenté un nombre élevé d'écritures de correction inappropriées. Ils n'ont effectué qu'une analyse générique des opinions d'audit possibles, se contentant bien souvent de copier des passages du *Manuel* sans évaluer leur pertinence. Par exemple, beaucoup se sont longuement attardés sur l'impossibilité d'exprimer une opinion, ce qui était peu utile étant donné que rien n'indiquait que CPA s.r.l. se trouvait dans l'impossibilité d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés. Par ailleurs, nombreux sont ceux qui ont formulé des recommandations incorrectes sur le plan technique, suggérant par exemple de modifier le seuil de signification pour que l'auditeur puisse exprimer une opinion sans réserve.

OE n° 12 (Déficiences du contrôle informatique)

L'associé demandait à CPA d'analyser les déficiences de contrôle qu'il détecterait dans le programme d'établissement du coût de revient par commande acquis de Bright et dans les processus connexes, et de recommander des améliorations. Les informations sur le système Cogna et les processus connexes étaient présentées à l'Annexe VIII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever certaines des déficiences du contrôle interne, expliquer les répercussions de chacune et formuler une recommandation raisonnable permettant de résoudre le problème.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La majorité d'entre eux ont relevé certaines des déficiences du contrôle, expliqué leurs répercussions et formulé des recommandations valables. Les problèmes qui ont été le plus souvent soulevés sont l'existence d'un seul compte de superutilisateur, la fin de la révision par Josh des changements apportés par les employés, le transfert automatique des informations au système comptable et les problèmes liés aux copies de sauvegarde. Peu de candidats ont soulevé la question de la création manuelle des numéros de projets dans le système par les chargés de projets.

Les candidats forts ont bien couvert les déficiences, expliqué correctement leurs conséquences et proposé des recommandations pratiques pour les corriger.

Les candidats faibles n'ont pas bien expliqué en quoi les déficiences du contrôle relevées posaient problème pour SPS. Par exemple, certains ont soulevé le fait qu'il n'y avait qu'un seul compte de superutilisateur et ont indiqué que cela pourrait causer des problèmes, mais n'ont pas expliqué la nature de ces problèmes ou la manière dont ils se manifesteraient. Bon nombre de candidats faibles n'ont pas formulé de recommandations valables permettant de corriger les déficiences : leurs recommandations ne concordaient pas avec les données de l'étude de cas ou ne permettaient pas de régler le problème. Par exemple, il a souvent été simplement suggéré que Josh passe en revue tout le travail des programmeurs, alors qu'on indiquait clairement dans l'étude de cas qu'il était trop occupé pour le faire. Autre exemple : certains candidats ont suggéré que la copie de sauvegarde soit conservée pendant deux jours au lieu d'un seul, ce qui ne serait pas une amélioration importante par rapport à la situation existante et ne permettrait vraisemblablement pas de corriger adéquatement la déficience. D'autres ont analysé des questions sans importance, comme le fait que l'équipe des TI était débordée ou que les copies de sauvegarde devraient être conservées hors site. Vu les déficiences du contrôle beaucoup plus importantes relatives à Cogna présentées dans l'étude de cas, l'analyse de ces problèmes mineurs était peu utile.

OE n° 13 (Examen d'états financiers intermédiaires)

L'associé demandait à CPA de rédiger un mémo pour expliquer à Jeremy en quoi consiste un examen d'états financiers intermédiaires, notamment en quoi il diffère de l'audit des états financiers annuels, et pour lui signaler tous les facteurs que SPS devrait prendre en considération la première fois qu'une mission d'examen d'états financiers intermédiaires est réalisée. De plus, l'associé souhaitait que CPA suggère des façons dont le plan d'audit de fin d'exercice pouvait être modifié, afin de répondre aux préoccupations de Jeremy. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir une explication satisfaisante de ce qu'est un examen d'états financiers

intermédiaires et faire des suggestions pour répondre aux préoccupations de Jeremy quant à la détection tardive des erreurs. Cette OE était considérée comme difficile.

Pour ce qui est du rôle en certification, cette OE est celle qui a posé le plus de difficultés aux candidats. Il a été décevant de constater le nombre élevé de candidats qui se sont contentés, pour la traiter, de comparer un audit de fin d'exercice avec un examen de fin d'exercice. La plupart des candidats ont simplement présenté une analyse générique de la différence entre un audit et un examen, sans aller plus à fond dans la nature particulière d'un examen des états financiers intermédiaires. Ils n'ont ainsi pas démontré qu'ils comprenaient ce qu'était un examen d'états financiers intermédiaires, ce qu'ils devaient notamment faire dans le cadre de cette OE. Les candidats ont légèrement mieux réussi quant à l'autre aspect du travail à faire, soit formuler des recommandations pour répondre aux préoccupations de Jeremy : bon nombre d'entre eux ont recommandé des travaux d'audit intermédiaire ou un audit de certaines opérations comptables à mesure qu'elles surviennent.

Les candidats forts ont démontré leur compréhension de la nature d'un examen intermédiaire. Ils sont allés au-delà d'une analyse générique du fait qu'un examen procure un niveau d'assurance moindre qu'un audit et ont relevé des éléments dont Jeremy souhaiterait être informé si l'examen intermédiaire devait être réalisé (incidence en temps et en coûts des examens intermédiaires pour SPS; possibilité de tirer parti du travail effectué dans le cadre des examens intermédiaires pour l'audit de fin d'exercice, et vice versa; etc.). Ils ont également présenté plusieurs recommandations raisonnables pour répondre aux préoccupations de Jeremy quant à la détection tardive des erreurs.

Les candidats faibles ont souvent simplement fourni une description générique de la différence entre un audit et un examen ou ont copié d'importantes sections du *Manuel* liées aux examens d'états financiers intermédiaires sans fournir d'explications ou d'analyse. Certains ont analysé plusieurs rapports spéciaux (comme les rapports selon les chapitres 5815, 8600 ou 9100), dont aucun n'était pertinent dans la situation. Nombreux sont ceux qui ont aussi présenté une analyse erronée sur le plan technique, indiquant par exemple que le fait que le même auditeur réalise à la fois l'examen intermédiaire et l'audit de fin d'exercice présenterait un problème d'indépendance. Les candidats faibles ont aussi eu de la difficulté à formuler des recommandations pour répondre aux préoccupations de Jeremy, bon nombre d'entre eux suggérant simplement de réduire le seuil de signification ou de réaliser davantage de travail de corroboration en fin d'exercice. Bien que ces recommandations puissent aider à détecter un plus grand nombre d'erreurs en fin d'exercice, elles n'étaient daucun recours pour répondre à la volonté de Jeremy de détecter les erreurs plus tôt durant l'exercice.

Épreuve / étude de cas : **Jour 2 (SPS) – Étude de cas avec choix de rôle – FINANCE****Temps approximatif :** 300 minutes**Niveau de difficulté :** Moyen**Domaine de la Grille de compétences :** Finance (8 occasions d'évaluation)**Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en FINANCE****OE n° 6 (Valeur actualisée nette du parc solaire)**

Les candidats devaient effectuer une analyse quantitative et qualitative d'un investissement potentiel dans un parc solaire. Cette OE avait trait au volet quantitatif de l'analyse du projet. Les informations nécessaires pour les calculs étaient fournies à l'Annexe VIII. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer une analyse de la valeur actualisée nette (VAN) de l'investissement potentiel.

Les candidats ont très bien réussi à cette OE. La majorité ont calculé la valeur actualisée nette du parc solaire sur 40 ans en appliquant un taux d'actualisation de 8 % et ont tenu compte de la plupart des ajustements pertinents, soit l'investissement initial, les produits, les charges annuelles, l'économie d'impôts au titre de la DPA, la valeur de récupération et les coûts de démantèlement.

Les candidats forts ont effectué les mêmes calculs en tenant compte de presque tous les ajustements pertinents, y compris ceux qui avaient trait aux impôts et à l'investissement dans les créances clients. La plupart de ces candidats ont effectué une analyse de sensibilité.

En général, les candidats faibles ont calculé la valeur actualisée nette du parc solaire, mais ils ont choisi une période ou un taux d'actualisation inadéquats. Ils ont également eu tendance à omettre de nombreux éléments du calcul.

OE n° 7 (Analyse de sensibilité et montant minimum de produits pour une VAN égale à zéro)

On demandait aux candidats de déterminer le montant minimum de produits que le projet devrait générer pour être financièrement acceptable pour SPS. On leur demandait également d'indiquer, compte tenu de certaines hypothèses, le nombre minimum d'heures d'ensoleillement par année et le prix de vente minimum nécessaires pour générer ce montant de produits. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient déterminer le montant minimum de produits que devrait générer le projet pour que sa VAN soit égale à zéro (à la lumière des calculs qu'ils avaient effectués dans le cadre de l'OE n° 1) et se servir de ce montant pour déterminer le nombre d'heures d'ensoleillement nécessaire et le prix de vente requis compte tenu des hypothèses indiquées.

Les candidats ont obtenu des résultats inférieurs à la moyenne à cette OE. La plupart ont tenté de déterminer le montant de produits requis pour que la VAN du projet soit égale à zéro, mais ils n'ont pas tous utilisé le meilleur moyen pour y arriver : certains ont plutôt procédé par tâtonnement ou tenté d'effectuer des calculs qui excluaient les coûts variables, lesquels étaient importants. Ils comprenaient généralement ce qu'il fallait faire, mais ne savaient pas au juste comment s'y prendre. La plupart des candidats ont cependant tenté d'extrapoler leurs résultats pour déterminer le nombre d'heures d'ensoleillement et le prix minimum nécessaires.

Les candidats forts ont déterminé le montant de produits requis pour obtenir une VAN égale à zéro pour le projet, généralement en utilisant la formule VPM ou un autre outil Excel pour établir le montant de produits requis. Ils ont ensuite utilisé ce montant pour déterminer un nombre d'heures d'ensoleillement et un prix minimum appropriés, et indiqué si ce nombre et ce montant pouvaient raisonnablement être atteints.

En général, les candidats faibles ont tenté de déterminer le nombre d'heures d'ensoleillement nécessaire, le prix minimum requis ou les deux, mais ont omis l'étape de la détermination des produits nécessaires. Ils ont par conséquent eu du mal à établir des montants raisonnables et ont plutôt utilisé les estimations fournies dans l'étude de cas.

OE n° 8 (Analyse qualitative du nouveau parc solaire)

Les candidats devaient effectuer une analyse quantitative et qualitative d'un investissement potentiel dans un parc solaire. Cette OE avait trait au volet qualitatif de l'analyse du projet. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs éléments qualitatifs associés au projet de parc solaire afin de prouver leur compréhension du risque associé au projet, et fournir une recommandation indiquant si SPS devrait donner suite au projet.

Les candidats ont obtenu des résultats moyens à cette OE. Ils ont généralement analysé les questions d'ordre qualitatif liées au projet de parc solaire, en mettant souvent l'accent sur la validité des hypothèses utilisées dans le calcul, la clause de résiliation et la pénalité pour non-respect de l'engagement quant à la quantité d'électricité produite.

Les candidats forts ont analysé les questions d'ordre qualitatif liées au projet de parc solaire, en traitant d'éléments semblables à ceux qu'ont analysés les candidats moyens mais en tenant également compte de plusieurs autres préoccupations d'ordre qualitatif, comme le manque d'expérience de SPS et les incidences qu'aurait le projet sur l'échéancier des flux de trésorerie. Ils ont constaté les risques associés au projet et ont fait des recommandations étayées.

Les candidats faibles se sont généralement limités aux hypothèses inhérentes au calcul au lieu d'analyser d'autres questions d'ordre qualitatif. Bon nombre d'entre eux n'ont pas non plus traité des risques dont il fallait tenir compte et ont plutôt axé leur analyse sur les avantages du projet proposé.

OE n° 9 (Financement du parc solaire)

On indiquait aux candidats que SPS avait aussi la possibilité d'investir dans un autre parc solaire et que Jeremy envisageait de recourir au financement de projet pour ce deuxième parc. Les candidats devaient déterminer le coût du capital approprié pour ce projet, expliquer pourquoi le recours au financement de projet pourrait être approprié et dresser la liste des avantages et inconvénients de ce type de financement, en supposant que SPS déciderait de procéder à l'investissement. Pour montrer leur compétence, ils devaient calculer le coût moyen pondéré du capital (CMPC) et analyser le recours au financement de projet dans la situation envisagée.

Même si l'on décrivait en quoi consiste le financement de projet dans l'étude de cas, cette OE a posé problème aux candidats. Ceux-ci n'ont généralement pas eu de difficulté à calculer le CMPC en tenant compte des facteurs appropriés. Cependant, dans leur analyse qualitative du financement de projet, la plupart des candidats ont mis l'accent soit sur les avantages, soit sur les risques (mais pas les deux) ou n'ont pas pris de recul pour examiner la nature du financement de projet et ce qui distinguait cette forme de financement des autres types de financement possibles. Cette OE du rôle en Finance est celle où les résultats ont été les plus faibles.

Les candidats forts ont calculé le CMPC en tenant compte des facteurs appropriés et ont fourni une analyse qualitative du financement de projet qui démontrait leur compréhension de sa nature et de ce qui le distinguait des autres types de financement possibles. Bon nombre de ces candidats ont indiqué dans leur analyse qualitative que le financement de projet limiterait le risque financier pour SPS tout en réduisant l'ampleur du contrôle qu'exercerait SPS sur le projet.

Les candidats faibles ont eu du mal à calculer correctement le CMPC (parce qu'ils n'ont pas tenu compte de facteurs pertinents ou ont inclus des données du cas qui n'étaient pas pertinentes) ou ont fourni une analyse qualitative insuffisante (ou encore n'en ont fourni aucune). Certaines réponses témoignaient de faiblesses tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

OE n° 10 (Évaluation de OWF)

On indiquait aux candidats que SPS avait reçu une offre d'achat de la part de Grain Farmers Co-op (GFC), qui souhaitait acquérir Ontario Wind Farms inc. (OWF) de SPS. On leur demandait de déterminer la valeur de OWF pour SPS, et d'établir si l'offre de GFC devrait être acceptée. Comme OWF n'avait qu'un seul actif (le parc éolien), il fallait avoir recours à l'approche fondée sur la valeur des actifs pour réaliser cette analyse. Il était indiqué, à l'Annexe VIII, que l'évaluation de cet actif corporel se faisait selon la méthode de l'actualisation du flux monétaire. Afin de montrer leur compétence, les candidats devaient utiliser la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie pour effectuer un calcul de la valeur de OWF, puis comparer cette valeur à l'offre reçue.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart ont calculé les flux de trésorerie actualisés sur 10 ans au moyen d'un taux d'actualisation de 9 % et ont pris en compte de nombreux éléments pertinents, comme les produits, les charges d'exploitation, les coûts de démantèlement, la valeur de récupération et les coûts d'achèvement. Ils ont aussi comparé le résultat de leur calcul à l'offre d'achat de 20 millions \$ reçue pour OWF.

Les candidats forts ont effectué une analyse semblable, mais ils ont pris en compte la plupart des éléments pertinents, dont les impôts et l'amortissement, dans leurs calculs.

Les candidats faibles ont tenté de calculer les flux de trésorerie actualisés, mais certains d'entre eux ont utilisé des périodes ou des taux inadéquats. Bon nombre d'entre eux ont tenté d'apporter un ajustement au titre de l'amortissement, mais ne l'ont pas fait correctement (soit parce qu'ils l'ont soustrait des charges, qui étaient manifestement inférieures au montant de l'amortissement, soit parce qu'ils l'ont inclus dans le calcul des flux de trésorerie même s'il s'agissait d'un élément hors trésorerie). Souvent, les candidats faibles n'ont pas comparé la valeur obtenue à l'offre reçue ou ont exclu de leur analyse les coûts d'achèvement, ou ont fait ces deux erreurs.

OE n° 11 (Placement d'actions d'une filiale)

Jeremy se demandait si SPS ne devrait pas plutôt offrir à GFC une participation de 25 % dans OWF. Si OWF acceptait cette offre, elle émettrait un nombre suffisant de nouvelles actions pour conférer une participation de 25 % à GFC. Les candidats devaient calculer le montant que OWF devrait exiger en contrepartie de ces actions, dresser une liste des avantages et des inconvénients qu'aurait l'émission d'actions et déterminer si celle-ci serait appropriée pour SPS. Pour montrer leur compétence, ils devaient déterminer le montant de l'investissement requis et fournir une analyse des incidences qualitatives de cette offre.

Les résultats des candidats à cette OE étaient inégaux. La plupart des candidats ont déterminé l'injection de capitaux requise en multipliant la valeur de OWF par 25 %, sans voir que cette injection ferait augmenter la valeur de la société. Toutefois, la plupart des candidats ont analysé plusieurs préoccupations d'ordre qualitatif liées à l'octroi d'une participation de 25 %, notamment l'influence qu'exercerait GFC, l'expérience en exploitation de parcs éoliens que celle-ci apporterait et l'avantage pour OWF d'avoir à sa disposition davantage de trésorerie.

Les analyses des candidats forts ont fait ressortir des préoccupations qualitatives semblables liées à l'octroi d'une participation de 25 %. Ces candidats ont toutefois correctement établi l'injection de capitaux requise en majorant la valeur en fonction du capital injecté et en calculant 33 % de la valeur de OWF, car ils ont vu que l'injection de capitaux ferait augmenter la valeur de la société.

Les candidats faibles ont déterminé l'injection de capitaux requise en multipliant la valeur de OWF par 25 %, comme les candidats moyens, mais la plupart d'entre eux n'ont pas présenté de véritable analyse qualitative ou ont axé leur analyse sur des questions secondaires, comme le traitement comptable de la participation ou des questions de logistique.

OE n° 12 (Cycle d'exploitation et modalités de paiement)

Les candidats devaient calculer l'incidence qu'aurait l'adoption de modalités de paiement de 60 jours, au lieu du maintien des modalités actuelles de 30 jours, sur le résultat avant impôts et sur le cycle d'exploitation de SPS. Ils devaient également recommander des améliorations à la gestion actuelle du fonds de roulement de SPS et évaluer la possibilité d'offrir un escompte pour règlement rapide au client le plus important. On ne leur avait pas fourni la durée du cycle d'exploitation actuel, qu'ils devaient donc calculer pour effectuer leur analyse. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer quelques-uns des calculs requis et recommander des améliorations.

En général, les candidats n'ont pas bien réussi à cette OE. De nombreux candidats n'ont pas essayé de calculer le cycle d'exploitation, ou encore ont tenté de le faire d'une manière indiquant qu'ils ne comprenaient pas comment s'y prendre ou n'ont appuyé leur analyse que sur les chiffres indiqués pour le secteur dans l'étude de cas plutôt que sur les chiffres de SPS. Toutefois, de nombreux candidats ont calculé l'incidence des créances douteuses sur le résultat net (mais pas toujours celle de la charge d'intérêts connexe) par suite de la modification des modalités de paiement et ont recommandé des améliorations à la gestion du cycle d'exploitation à SPS.

Les candidats forts ont déterminé le cycle d'exploitation dans les conditions actuelles, puis l'incidence des propositions sur ce cycle. Ils ont aussi présenté des recommandations pour améliorer celui-ci, et ont calculé le coût du prolongement du délai de paiement ou évalué l'incidence de l'escompte.

En général, les candidats faibles ont calculé l'incidence sur le résultat net des créances douteuses et de la charge d'intérêts résultant de la modification des modalités de paiement ou ont recommandé des améliorations à la gestion du cycle d'exploitation de SPS, mais peu d'entre eux ont tenté d'effectuer une autre analyse.

OE n° 13 (Politique de dividende)

On mentionnait aux candidats plusieurs options envisagées par Jeremy en ce qui a trait à la politique de dividende de SPS, soit un versement de dividendes, un rachat d'actions et l'application d'une politique de dividende résiduel. On leur demandait de calculer le montant des dividendes à verser (ou le nombre d'actions à racheter) que supposeraient ces options, d'analyser celles-ci et de présenter une recommandation. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient tenter de calculer l'incidence des différentes politiques et analyser les options envisagées.

Les candidats ont obtenu des résultats moyens ou faibles à cette OE. Souvent, les réponses étaient brèves; il est possible que les candidats aient manqué de temps pour présenter une analyse détaillée. Toutefois, la plupart des candidats ont généralement réussi à calculer soit le nombre d'actions à racheter, soit le dividende résiduel, et à fournir une analyse qualitative de l'incidence de la politique de dividende sur la société et sur sa performance sur le marché. Les analyses qualitatives de la plupart des candidats tenaient compte de l'incidence de la politique sur les liquidités et sur le résultat par action.

Les candidats forts ont calculé le nombre d'actions à racheter ou le dividende à verser, et ont ensuite calculé le dividende qui serait versé selon une politique de dividende résiduel. Ils ont aussi fourni une analyse qualitative de l'incidence de la politique de dividende sur la société et sa performance sur le marché, et ont généralement approfondi leur analyse en indiquant le signal que la société enverrait au marché selon la politique choisie.

Les candidats faibles n'ont essayé de calculer que le dividende à verser ou le nombre d'actions à racheter, sans tenir compte des incidences qualitatives des politiques proposées.

Épreuve / étude de cas : **Jour 2 (SPS) – Étude de cas avec choix de rôle – GESTION DE LA PERFORMANCE**

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaine de la Grille de compétences : Gestion de la performance (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en GESTION DE LA PERFORMANCE

OE n° 6 (Analyse de la situation et stratégie d'atténuation des risques)

À la demande de Jeremy Whitman, CPA devait préparer une analyse de la situation de SPS, ainsi qu'identifier les risques auxquels SPS était exposée et suggérer des moyens de les atténuer. Certaines des informations dont ils avaient besoin étaient fournies dans l'Annexe I de la section commune à tous les rôles (particulièrement aux pages 9 et 10) ainsi que dans l'Annexe VIII. Les candidats pouvaient également prendre en compte d'autres informations données au début de l'étude de cas dans la section commune. Les candidats devaient identifier et analyser les principaux éléments de l'environnement externe et interne de SPS, cerner les risques les plus importants et élaborer des moyens d'atténuer ces risques, en intégrant les informations présentées dans l'étude de cas.

En général, les candidats ont très bien réussi à cette OE. Ils ont pu identifier plusieurs éléments pertinents de l'environnement de SPS et en fournir une analyse adéquate. Les candidats sont très familiers avec ce type d'analyse et ils n'ont eu aucune difficulté à identifier les éléments pertinents disséminés dans l'étude de cas. Ils ont semblé consacrer à cette OE une partie considérable du temps alloué, ce qui a donné lieu de façon générale à de bonnes réponses. Toutefois, cela s'est parfois traduit par des analyses plus brèves des questions abordées par la suite. La plupart des candidats ont été en mesure d'identifier un nombre suffisant d'éléments pertinents liés à l'environnement interne (forces et faiblesses) et externe (possibilités et menaces) de l'entreprise, ainsi qu'un nombre suffisant de risques pertinents auxquels l'entreprise est exposée. Les analyses des risques préparées par les candidats étaient généralement brèves, mais la plupart d'entre elles présentaient un nombre suffisant de risques et une stratégie d'atténuation raisonnable. La performance des candidats a été fonction de la profondeur de leur analyse de chacun des éléments qu'ils ont identifiés.

Les candidats forts ont non seulement relevé les données pertinentes de l'étude de cas, mais ils ont également tenté de cerner la cause ou la conséquence, ou les deux, des éléments de l'environnement externe et interne qu'ils avaient identifiés. Ils ont ainsi pu préparer une analyse qui serait très utile pour Jeremy. Ils ont également pu repérer les différents risques auxquels SPS est exposée, et bon nombre d'entre eux ont utilisé la portion de leur analyse de la situation portant sur les menaces comme point de départ pour formuler des suggestions pertinentes afin d'atténuer ces risques.

Les candidats faibles ont habituellement présenté leur réponse dans un style télégraphique, se contentant de classer les différentes données du cas dans quatre catégories (forces, faiblesses, possibilités, menaces) sans prendre le temps d'expliquer pourquoi ces éléments étaient pertinents ou d'indiquer leur incidence sur SPS. Dans certains cas, les réponses des candidats avaient peu de valeur pour Jeremy, car elles se limitaient à une reproduction des données du cas, que Jeremy connaissait probablement déjà. Certains candidats faibles n'ont aucunement tenu compte de la deuxième composante de cette OE, à savoir la stratégie d'atténuation des risques. D'autres ont semblé mal interpréter cette partie du travail à faire parce qu'ils ont tenté de résoudre les faiblesses internes relevées précédemment dans le cadre de leur analyse de la situation au lieu d'identifier les risques pertinents et de tenter de les atténuer.

OE n° 7 (Projet de parc solaire – Analyse quantitative)

SPS a reçu une offre d'une société informatique (Comcap) qui l'invite à exploiter un parc solaire que celle-ci a construit pour s'alimenter en électricité. Jeremy a demandé à CPA de lui soumettre une analyse qualitative et quantitative du projet. L'OE dont il est question ici porte sur les aspects quantitatifs du projet, alors que l'OE n° 3 traite des éléments qualitatifs. Les informations pertinentes pour cette analyse étaient fournies dans l'annexe VIII de l'étude de cas. Les candidats devaient analyser l'offre, selon laquelle SPS exploiterait le parc solaire pour le compte de Comcap, en engageant tous les coûts d'exploitation et en vendant à Comcap toute l'électricité générée par le parc à un prix déterminé par kilowattheure (kWh). Si les candidats recommandaient à SPS d'accepter cette offre, ils devaient également déterminer s'il convenait d'investir les 4,5 millions \$ pour la mise à niveau du parc solaire afin d'en augmenter la capacité de production d'électricité. Comme le contrat obligerait SPS à s'engager à générer une quantité minimale de kWh pour les besoins de Comcap, peu importe la météo, le candidat devait d'abord et avant tout déterminer l'excédent ou le manque d'électricité selon les deux scénarios (mise à niveau ou statu quo), pour ensuite être en mesure de quantifier les produits ou les coûts supplémentaires engendrés soit par la vente de l'excédent ou l'achat de la quantité manquante.

Cette OE est celle pour laquelle la qualité des réponses des candidats a le plus varié. L'offre était inhabituelle pour deux raisons : premièrement, SPS devait exploiter l'entreprise pour le compte d'un tiers sans en être propriétaire, et deuxièmement, le produit vendu était de l'électricité, et non pas un produit fabriqué corporel. Compte tenu de la nature inhabituelle de la proposition, cette OE était considérée difficile, et les candidats ont réagi comme prévu. Le secteur d'activité (la production et la vente d'électricité) a semblé déconcerter certains candidats, alors que d'autres ont compris la mise en situation et présenté des calculs quasi parfaits. L'étude de cas fournissait des informations quantitatives sur les coûts de distribution d'électricité, et la plupart des candidats ont su intégrer correctement ces données dans leurs calculs. Les erreurs les plus fréquentes consistaient à inclure la distribution dans les produits, lorsque l'électricité était vendue au réseau public, et à prendre en compte des coûts de distribution pour l'électricité fournie à Comcap, alors que le parc solaire était situé sur un terrain appartenant à celle-ci.

Les candidats forts ont vu qu'il était nécessaire d'effectuer une analyse de la capacité, puisque SPS devait s'engager à fournir 46 millions de kWh mais que le parc solaire ne pouvait en produire que 26 millions si son matériel n'était pas mis à niveau. Ils ont réalisé qu'il faudrait soit acheter les 20 millions de kWh manquants auprès du réseau public au prix du marché, lequel devrait selon les attentes être supérieur au prix auquel ils seraient vendus à Comcap, soit les générer à l'interne en investissant 4,5 millions \$ pour la mise à niveau du matériel existant. Ils ont également compris que la mise à niveau permettrait de produire un excédent d'électricité qui pouvait alors être vendu au réseau public, ce qui la rendrait avantageuse sur le plan financier. De plus, les candidats forts ont généralement présenté leurs calculs sous la forme d'une comparaison des flux de trésorerie générés selon les deux scénarios pour la durée du contrat. Ces candidats ont vu que les avantages financiers de l'offre dépendaient fortement du prix du marché de l'électricité, et ils ont fait une analyse de sensibilité en utilisant les valeurs inférieure et supérieure de la fourchette de prix de l'électricité par kWh fournie dans l'étude de cas.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à transposer les données de l'étude de cas dans un calcul raisonnable et utile. Bon nombre d'entre eux n'ont pas vu que l'électricité produite par le parc solaire ne pouvait être vendue sur le marché qu'à la condition que la quantité de 46 millions de kWh promise à Comcap ait été livrée en entier et, de façon plus générale, ils n'ont pas réalisé que SPS n'évoluait pas actuellement dans le domaine de la vente d'électricité, et que ce projet ne générerait pas un coût d'opportunité du point de vue de la vente d'électricité. Certains candidats faibles ont réussi à calculer l'excédent ou le manque d'électricité découlant des deux options, mais ils n'ont pas pu intégrer ces éléments à un calcul utile des bénéfices / flux de trésorerie différentiels pour SPS.

OE n° 8 (Projet de parc solaire – Analyse qualitative)

On demandait aux candidats d'effectuer une analyse qualitative de l'offre de Comcap. Les candidats devaient identifier les facteurs de décision qualitatifs importants.

Cette OE était plus difficile que l'analyse qualitative habituelle d'une offre d'un tiers pour trois raisons : la nature inhabituelle du modèle d'affaires, la nature inhabituelle du secteur d'activité en soi, et le nombre restreint de données fournies aux candidats dans la section de l'Annexe VIII consacrée à cette partie du travail à faire. Dans l'ensemble, cette OE a donné du fil à retordre aux candidats, ce qui était prévu compte tenu du degré de difficulté. La plupart des candidats ont structuré leur analyse sous la forme d'une liste d'avantages et d'inconvénients comparant le statu quo à l'acceptation de l'offre, sans intégrer directement à leur analyse qualitative la possibilité de mise à niveau du parc solaire. Un nombre étonnamment élevé de candidats ont qualifié d'analyse « qualitative » ce qui correspondait de fait à une description de parties de leur analyse quantitative.

Les candidats forts ont pu identifier les principaux éléments qualitatifs, notamment l'incertitude quant aux prix futurs de l'électricité, le fait qu'il s'agit d'un contrat à court terme (dont la durée pourrait n'être que d'un an), le fait que Comcap n'existe que depuis deux ans et qu'elle n'a pas encore fait ses preuves, le risque météorologique (heures d'ensoleillement), la diversification assurée par cette nouvelle source de produits, et le lien avec la mission et la stratégie de l'entreprise.

Les candidats faibles ont présenté une analyse semblable à celle de l'ensemble des candidats. Par contre, au lieu d'identifier les éléments qualitatifs, ils ont simplement repris chacun des grands éléments de leur analyse quantitative sous forme descriptive en indiquant s'il s'agissait d'un avantage ou d'un inconvénient, mais n'ont pas abordé un nombre suffisant d'éléments qui étaient effectivement qualitatifs.

OE n° 9 (Indicateurs de performance)

Jeremy a aussi demandé à CPA d'évaluer les six indicateurs de performance qu'utilise actuellement SPS pour évaluer et rémunérer ses deux directeurs d'usine, et de recommander des améliorations ou de proposer de nouveaux indicateurs. L'étude de cas faisait aussi état des plaintes des directeurs d'usine, qui estiment que ces indicateurs sont injustes parce qu'ils évaluent des facteurs échappant à leur contrôle. Par conséquent, on demandait expressément aux candidats d'évaluer, entre autres, le caractère équitable des indicateurs actuels. Les informations susceptibles d'être utilisées par les candidats figuraient dans une section distincte de l'Annexe VIII du rôle en Gestion de la performance.

Les candidats se sont bien tirés d'affaire dans cette OE. En règle générale, ils ont analysé la plupart des six indicateurs actuels et proposé soit des améliorations, soit de nouveaux indicateurs permettant d'évaluer de façon plus équitable la performance des directeurs d'usine, soit à la fois des améliorations et de nouveaux indicateurs. Le fait que l'étude de cas mentionnait que les indicateurs actuels étaient jugés injustes parce qu'ils évaluaient des facteurs échappant au contrôle des directeurs semble avoir aidé les candidats à axer leur réponse sur des indicateurs dépendant des mesures prises par les directeurs, ce qui était une composante clé de cette OE.

Les candidats forts ont généralement abordé les six indicateurs, un par un, en indiquant la composante de l'indicateur qui échappait au contrôle des directeurs. Ils ont mentionné, par exemple, que les directeurs n'avaient pas de contrôle sur les frais d'administration indirects de l'ensemble de l'entreprise, et qu'il était par conséquent injuste de les évaluer en se fondant sur le résultat d'exploitation net de leur usine étant donné que cette mesure était touchée par les frais d'administration imputés à l'usine. Les candidats forts ont analysé chacun des six indicateurs de cette manière et ont proposé des modifications ou recommandé de nouveaux indicateurs pertinents.

Les candidats faibles n'ont pas répondu aux attentes de l'une des manières suivantes : ils n'ont traité que d'un ou de deux indicateurs; ils ont recommandé des changements vagues, insuffisants ou inexistant; ou ils n'ont aucunement tenu compte du travail à faire, et plutôt que de critiquer les indicateurs comme tels, ils ont recommandé des façons dont les directeurs pouvaient obtenir des primes plus élevées sans que les indicateurs actuels soient modifiés.

OE n° 10 (Prix de cession interne)

Jeremy a également demandé à CPA d'analyser les options en ce qui a trait au prix de cession interne entre les deux usines et la division des ventes. Les directeurs d'usine ayant mentionné que le récent abandon du prix fondé sur les coûts variables majoré d'une marge bénéficiaire en faveur d'un prix fondé uniquement sur les coûts variables était injuste pour eux, Jeremy a demandé à CPA de recommander une politique de prix de cession interne plus équitable. Les informations sur les différentes politiques de prix de cession interne adoptées au fil des années, ainsi que des informations quantitatives sur les différentes options envisagées, figuraient dans une section distincte de l'Annexe VIII de l'étude de cas.

Cette OE était la plus difficile du rôle en Gestion de la performance, et celle où les réponses des candidats ont été les plus faibles. De nombreux candidats n'ont pas semblé savoir comment aborder cette OE. En général, ils ont tenté d'examiner les quatre méthodes de fixation du prix de cession interne indiquées dans l'étude de cas, mais leur analyse ne visait qu'à quantifier l'incidence de ces méthodes sur les primes du directeur de la division des ventes et des directeurs d'usine, ou encore demeurait très théorique et ne s'appliquait pas expressément à la situation de SPS.

Les candidats forts ont mis l'accent sur le transfert d'inefficiencies entre les usines et la division des ventes, sur la façon dont les directeurs d'usine devraient être évalués ou sur la possibilité que le prix de cession interne incite les directeurs à conclure des opérations qui ne seraient pas avantageuses pour SPS dans son ensemble. Ils ont également lié leur analyse à la capacité de production actuellement disponible des usines et ont vu que le prix de cession interne optimal pourrait dépendre de l'utilisation de la capacité des usines.

Les candidats faibles ont soit simplement déterminé mathématiquement l'incidence de l'augmentation ou de la diminution du prix de cession interne sur les primes des directeurs d'usine et du directeur des ventes, soit analysé de façon théorique le prix de cession interne sans tenter de lier expressément leur analyse à l'étude de cas et aux données fournies dans l'Annexe VIII. Certains candidats faibles ont carrément fait abstraction de la composante prix de cession interne et simplement réitéré leur opinion sur la façon dont les directeurs d'usine devaient être évalués (en traitant les usines comme des centres de coûts, par exemple) sans relier cette analyse potentiellement valable à la question du prix de cession interne.

OE n° 11 (Décision liée à l'externalisation – Analyse quantitative)

On indiquait aux candidats que SPS envisageait d'externaliser la division des ventes. Les données prévisionnelles pertinentes à l'analyse quantitative de cette décision étaient présentées dans une section distincte de l'Annexe VIII. Jeremy demandait à CPA d'analyser la décision de façon quantitative et qualitative. Cette OE portait sur les aspects quantitatifs de la décision, alors que l'OE n° 12 avait trait aux éléments qualitatifs. Jeremy demandait expressément à CPA une analyse de sensibilité de la décision, dans l'hypothèse d'une augmentation ou d'une diminution de 10 % des ventes. Les candidats devaient voir que cette décision revenait finalement à la transformation de coûts essentiellement fixes (comme les salaires et les frais de déplacement) en coûts essentiellement variables (commissions), en quantifiant adéquatement les coûts récurrents selon les deux scénarios (statu quo ou externalisation), en laissant de côté les coûts non pertinents qui seraient engagés dans les deux scénarios (les coûts de formation et le salaire

du directeur des ventes, lequel sera maintenu en poste) et en traitant le montant forfaitaire des indemnités de départ séparément, comme un coût non récurrent.

Vu la facilité relative des calculs à effectuer, la performance des candidats a été décevante. Il s'agissait d'une des deux dernières OE du rôle en Gestion de la performance, et certains candidats ont semblé pressés par le temps. Par conséquent, les calculs n'étaient pas aussi bien structurés que ceux de l'OE n° 7. Un certain nombre de candidats ne se sont pas attaqués à cette OE. Plusieurs candidats ont pu fournir un calcul utile pour permettre de déterminer si la décision d'externalisation était rentable au niveau actuel des ventes. Toutefois, la plupart des candidats n'ont pas vu que la conclusion dépendait fortement du volume des ventes, et leur réponse a été décevante pour ce volet de l'OE. En outre, un nombre étonnamment élevé de candidats n'ont pas effectué l'analyse de sensibilité fondée sur les différentes projections de ventes que demandait Jeremy.

Les candidats forts ont pu calculer correctement les commissions payées selon les deux options, en saisissant que seules les ventes de panneaux solaires étaient admissibles et que 10 % des ventes étaient effectuées au comptoir sans intervention du personnel de vente. Ils n'ont pas pris en compte les deux coûts non pertinents et ont bien inclus les salaires et les frais de déplacement comme des coûts spécifiques au statu quo. Ils ont également vu que les indemnités de départ étaient un élément non récurrent et les ont traitées différemment des coûts récurrents. De nombreux candidats ont su faire un calcul quasi parfait.

Les candidats faibles ont commis des erreurs conceptuelles liées aux coûts non pertinents (qu'ils avaient tout de même intégrés à leur analyse), ont traité le coût des indemnités de départ comme un coût récurrent ou ont fait de nombreuses erreurs dans le calcul des différentes données d'entrée.

OE n° 12 (Décision liée à l'externalisation – Analyse qualitative)

On demandait aux candidats d'effectuer une analyse qualitative de la décision d'externalisation. De nouveau, la plupart des candidats ont structuré leur analyse sous la forme d'une liste d'avantages et d'inconvénients.

Les candidats ont bien réussi à cette OE, même s'il s'agissait de la dernière dans le cadre du rôle en gestion de la performance. La plupart des candidats ont pu fournir une analyse qualitative suffisante et utile sur laquelle Jeremy pouvait se fonder pour prendre sa décision quant à l'externalisation de SPS. Cette OE était plus facile que l'OE n° 3, car l'étude de cas comportait de nombreuses données sur lesquelles les candidats pouvaient s'appuyer pour évaluer cette décision de façon qualitative.

Les candidats forts ont pu identifier et expliquer de nombreux éléments qualitatifs pertinents à prendre en compte pour cette décision importante, comme la possibilité que l'entreprise perde le contrôle de sa fonction vente, les compétences et la performance supérieures de l'effectif de vente actuel, la durée relativement courte du contrat des travailleurs indépendants en cas d'externalisation, le bref préavis de 30 jours de l'une ou l'autre des parties pour mettre fin au contrat en cas d'impartition, et les questions de rotation du personnel dans la division des ventes, entre autres.

Les candidats faibles ont éprouvé un ou plusieurs des problèmes suivants : ils n'ont pas fourni à Jeremy un nombre suffisant d'éléments valables; ils ont traité d'un seul élément en profondeur sans fournir d'autres arguments; ils ont dressé une longue liste des données de l'étude de cas, sous la forme d'avantages et d'inconvénients, dans un style télégraphique, sans ajouter d'analyse ou d'éléments pouvant avoir une valeur pour Jeremy; ou, comme dans le cas de l'OE n° 8, ils ont présenté une évaluation qualitative qui n'était qu'une reproduction descriptive des principaux éléments de l'analyse quantitative effectuée dans le cadre de l'OE n° 11.

Dans l'ensemble, la performance des candidats a été bonne pour cette OE relativement facile. Toutefois, comme il a été mentionné précédemment, certains candidats ont manqué de temps à ce stade de l'examen, et leurs réponses en témoignaient.

Épreuve / étude de cas :**Jour 2 (SPS) – Étude de cas avec choix de rôle –
FISCALITÉ****Temps approximatif :**

300 minutes

Niveau de difficulté :

Moyen

Domaine de la Grille de compétences : Fiscalité (7 occasions d'évaluation)**Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en FISCALITÉ****OE n° 6 (Calcul du revenu net aux fins de l'impôt, du revenu imposable et de l'impôt à payer)**

Les candidats devaient calculer le revenu imposable et l'impôt à payer de SPS pour 2017 à partir du résultat net révisé. Pour montrer leur compétence, ils devaient effectuer un calcul satisfaisant du revenu imposable et du passif d'impôts.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart ont calculé le revenu net aux fins de l'impôt, le revenu imposable et l'impôt à payer, et ont apporté plusieurs ajustements (et, dans bien des cas, la plupart des ajustements). En règle générale, les réponses comprenaient tous les ajustements simples, comme ceux ayant trait à l'amortissement et au gain comptable, et plusieurs ajustements plus difficiles, comme les provisions ou les éléments liés aux activités de RS & DE.

Les candidats forts ont calculé le revenu net aux fins de l'impôt, le revenu imposable et l'impôt à payer, et ont inclus pratiquement tous les ajustements. En général, leurs réponses tenaient également compte de tous les éléments des calculs relatifs aux activités de RS & DE.

Les candidats faibles ont généralement tout de même calculé le revenu net aux fins de l'impôt ou le revenu imposable, mais n'ont apporté que très peu d'ajustements ou ont commis de nombreuses erreurs importantes. Bon nombre d'entre eux ont inventé des ajustements qui n'étaient pas pertinents ou ont omis des ajustements importants comme la charge d'impôts (c'est-à-dire qu'ils ont utilisé le revenu net après impôts mais n'ont pas rajouté cette charge), l'amortissement, ou les deux.

OE n° 7 (Explications relatives au revenu imposable)

Les candidats devaient analyser chaque ajustement entrant dans leurs calculs. Pour montrer leur compétence, ils devaient en analyser plusieurs de façon relativement approfondie.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont traité plusieurs ajustements dans leur calcul, dont certains étaient relativement simples (comme l'amortissement, la DPA, le gain comptable et les droits d'adhésion) et d'autres plus difficiles (comme ceux liés aux activités de RS & DE, aux provisions pour garantie et aux coûts de démantèlement, aux frais d'évaluation, à la rémunération à base d'actions et à la consolidation).

Les candidats forts ont analysé tous les ajustements dans leur calcul, y compris un bon nombre des ajustements les plus difficiles. La plupart d'entre eux ont établi un lien clair entre les ajustements et les explications; par exemple, ils ont fait suivre leurs ajustements de numéros renvoyant à des notes, au bas de leur tableau, expliquant à la fois la raison et le calcul de l'ajustement en question.

Les candidats faibles n'ont inclus que très peu d'ajustements dans leur calcul ou n'ont fourni que de très brèves explications de leurs ajustements directement à côté du calcul, sans autres précisions. Souvent, leur réponse portait essentiellement sur les ajustements simples qui n'exigeaient que peu d'explications, comme ceux liés à l'amortissement et au gain comptable, sans traiter de ceux qui nécessitaient un traitement plus approfondi.

OE n° 8 (Calcul de la déduction pour amortissement)

Les candidats devaient fournir un calcul détaillé de la déduction pour amortissement (DPA) pour appuyer leur calcul de l'impôt à payer. Pour montrer leur compétence, ils devaient calculer la DPA de façon relativement approfondie, en tenant compte des principaux éléments du calcul.

Même si les candidats comprenaient généralement les éléments les plus simples du calcul de la DPA, beaucoup ont eu du mal à fournir un calcul approfondi. Les candidats moyens ont calculé la DPA à partir des données fournies sur les soldes au début de l'année et sur les entrées pendant l'année. La plupart d'entre eux ont tenté de traiter la disposition qui a lieu au cours de l'année, mais beaucoup ont eu du mal à appliquer correctement la règle de la valeur la plus faible entre le coût et le produit.

La plupart des candidats forts ont calculé la DPA à partir des données fournies sur les soldes au début de l'année et sur les entrées pendant l'année et ont bien traité la disposition effectuée au cours de l'année en appliquant correctement la règle de la valeur la plus faible entre le coût et le produit. Leurs calculs comprenaient généralement un des ajustements difficiles, comme ceux ayant trait aux frais d'évaluation, aux pièces de rechange ou à l'acquisition de Bright.

Bon nombre des candidats faibles ont simplement calculé la DPA en fonction des données de base fournies sur les soldes au début de l'année et sur les entrées pendant l'année, sans présenter d'ajustements pour d'autres éléments du calcul.

OE n° 9 (Acquisition de contrôle)

Les candidats devaient analyser les incidences, pour Ontario Wind Farms (OWF), de son acquisition par SPS en 2017. Il était expressément indiqué que Roger voulait comprendre les incidences fiscales de cette acquisition de contrôle. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les incidences d'une acquisition de contrôle en général et sur l'opération en question.

Les candidats ont obtenu des résultats relativement élevés à cette OE, compte tenu de la difficulté de la matière. La plupart ont relevé qu'il y avait eu une acquisition de contrôle et ont analysé certaines des incidences les plus simples de cette acquisition, comme la fin d'année réputée et le fait que les pertes autres qu'en capital ne pourraient être portées qu'en réduction du revenu tiré de la même entreprise ou d'une entreprise semblable.

Les candidats forts ont aussi analysé, en plus de ces éléments, des questions plus complexes, comme la nécessité de comptabiliser les pertes cumulées et la possibilité d'appliquer une majoration.

Les candidats faibles ont relevé qu'il y avait eu acquisition de contrôle, mais bon nombre d'entre eux ont formulé des énoncés technique inexact sur ses incidences. Beaucoup ont donné à entendre que tous les actifs étaient réputés avoir été cédés à la juste valeur marchande ou ont analysé des incidences qui ne s'appliquaient qu'à des sociétés ayant perdu leur statut de SPCC (ce qui n'était pas le cas).

OE n° 10 (Vente des actifs ou des actions de OWF)

Les candidats devaient analyser les questions fiscales découlant de la vente de OWF, selon que la vente visait les actifs ou les actions de celle-ci, ainsi que leurs incidences pour OWF et SPS. Ils devaient aussi déterminer quelle option procurerait à SPS le plus de liquidités après impôts. Pour montrer leur compétence, ils devaient effectuer un calcul satisfaisant de l'impôt à payer selon les deux options.

Les candidats ont obtenu des résultats relativement faibles à cette OE. Les candidats moyens ont calculé le gain en capital imposable et l'impôt à payer à la suite de la disposition d'actions ainsi que le gain en capital imposable sur la disposition du terrain et des actifs du parc éolien. De nombreux candidats ont commis, dans la détermination du prix de base rajusté du terrain et des actifs du parc éolien, des erreurs qui indiquaient généralement qu'ils n'avaient pas bien compris l'incidence de l'acquisition initiale plus tôt dans l'année. Seuls certains candidats ont poursuivi l'analyse jusqu'au transfert du produit après impôts de OWF à SPS. Il était décevant de constater que si peu de candidats ont effectué une analyse qui allait au-delà du calcul du gain en capital imposable pour tenir compte de la liquidation.

Comme les candidats moyens, les candidats forts ont calculé les gains. Toutefois, la majorité d'entre eux ont également utilisé le bon prix de base rajusté (cadre avec l'analyse qu'ils ont effectuée pour l'OE n° 9) pour le terrain et les actifs du parc éolien, et ont poursuivi l'analyse jusqu'au transfert du produit après impôts à la société mère.

Les candidats faibles ont généralement calculé le gain en capital imposable et l'impôt à payer à la suite de la disposition d'actions, mais ont commis des erreurs techniques dans le calcul du gain en capital imposable résultant de la disposition du terrain et des actifs du parc éolien. Dans bien des cas, ils ont utilisé des chiffres erronés pour le produit ou des coûts de base qui ne cadreraient pas avec les analyses qu'ils avaient effectuées pour l'OE n° 9, ou ont confondu les gains en capital avec d'autres types de revenus. Peu d'entre eux ont poursuivi l'analyse jusqu'au transfert du produit après impôts à la société mère.

OE n° 11 (Analyse des différences entre le statut d'employé et celui de travailleur indépendant)

Les candidats devaient analyser les différences pour SPS, sur le plan fiscal, entre le fait d'avoir des employés et celui de recourir à des travailleurs indépendants. Ils devaient aussi analyser les incidences fiscales, pour les vendeurs, du statut de travailleur indépendant par rapport à celui d'employé en indiquant ce que les travailleurs indépendants peuvent déduire de leur revenu de commission. Pour montrer leur compétence, ils devaient analyser quelques-unes des différences entre les deux statuts et expliquer certaines déductions qui s'appliquent aux travailleurs indépendants.

Les candidats ont obtenu des résultats moyens à cette OE. La plupart ont relevé plusieurs différences entre les employés et les travailleurs indépendants (en se concentrant souvent sur les retenues pour l'impôt sur le revenu, le Régime de pensions du Canada et l'assurance-emploi) et ont expliqué certaines déductions dont les travailleurs indépendants pourraient se prévaloir.

Les candidats forts ont relevé de nombreuses différences entre les employés et les travailleurs indépendants et ont tenu compte non seulement des retenues pour l'impôt sur le revenu, le RPC et l'AE, mais également de l'incidence qu'auraient pour SPS d'autres facteurs touchant l'information à produire aux fins de l'impôt et l'indemnité de départ. Ils ont également expliqué en profondeur plusieurs déductions auxquelles les travailleurs indépendants ont droit et ont tenu compte de déductions plus complexes comme celle pour les frais de bureau à domicile, les frais d'automobile et la DPA.

Bon nombre de candidats faibles n'ont pas réalisé le travail demandé. Par exemple, beaucoup ont traité des critères permettant de déterminer si un travailleur est un employé ou un travailleur indépendant. Généralement, ils se sont contentés de fournir une liste des déductions possibles au lieu de fournir des explications relativement approfondies sur ces déductions et, souvent, ils ont surtout mentionné des déductions applicables aux employés qui touchent une commission plutôt qu'aux travailleurs indépendants, alors que la question portait sur ces derniers. De nombreux candidats faibles ont également affirmé à tort que, pour le revenu d'un travail indépendant, les déductions se limitaient au revenu de commission gagné.

OE n° 12 (Traitement fiscal des dividendes)

Les candidats devaient aider Roger, le fondateur de SPS, à comprendre, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, la différence entre le traitement fiscal des dividendes que lui verse SPS et celui du dividende qu'il reçoit de VC, une société privée dont le revenu est généralement en deçà du plafond des affaires aux fins de la déduction accordée aux petites entreprises. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les différences entre les deux types de dividendes et fournir un calcul dans lequel ils tentaient de montrer la différence de façon quantitative.

Les candidats ont obtenu des résultats inférieurs à la moyenne à cette OE. L'information présentée était claire et presque trop simple; les candidats devaient traiter d'un dividende de 100 000 \$ dans chaque cas. De nombreux candidats ont quand même eu du mal à fournir des calculs. La plupart ont cependant expliqué que les sociétés publiques paient généralement des dividendes déterminés et que les SPCC dont le revenu est en deçà du plafond des affaires versent des dividendes autres que des dividendes déterminés. Ils ont ensuite calculé la majoration et le crédit d'impôt pour dividendes pour chaque type de dividende, et bon nombre d'entre eux en ont tenu compte dans le calcul de l'impôt à payer.

Les candidats forts ont donné plus de précisions en expliquant les politiques d'intégration fiscale liées à la distinction entre les deux types de dividendes. Ils ont calculé la majoration et le crédit d'impôt pour dividendes pour chaque type de dividende, en ont tenu compte dans leur calcul de l'impôt à payer et ont dégagé une conclusion quant aux résultats.

Les candidats faibles ont tenté de calculer la majoration et le crédit d'impôt pour dividendes pour chaque type de dividende, mais ont commis des erreurs dans les calculs (par exemple, ils ont déduit le crédit d'impôt du revenu de dividendes au lieu de le déduire de l'impôt ou n'ont pas calculé le crédit d'impôt correctement). Seuls quelques-uns de ces candidats ont tenté d'effectuer une analyse qualitative du type de dividendes correspondant aux différents types d'entités ou des raisons de cette distinction.

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVES DU JOUR 3

Épreuve / étude de cas : **Jour 3, étude de cas n° 1 (LCC)**

Temps approximatif : 90 minutes

Niveau de difficulté : Moyen 1

Domaines de la Grille de compétences : Finance (3);
Fiscalité (1);
Comptabilité de gestion (1);
Certification (1)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE)**OE n° 1 (Offre B – Prévision des bénéfices normalisés)**

On demandait aux candidats de préparer une prévision des produits et des charges annuels normalisés pour aider Janie à évaluer l'offre de la Province de fournir un bien de substitution de 55,3 hectares en remplacement des biens immobiliers actuels de LCC. L'Annexe I contenait de l'information sur les produits et les charges annuels de LCC pour les exercices clos les 31 octobre 2017 et 2018. L'Annexe II présentait des renseignements supplémentaires qui devaient permettre aux candidats de relever des opérations inhabituelles antérieures ainsi que des changements attendus dans les produits et les charges au nouveau site selon l'offre B. Les candidats avaient plusieurs occasions soit d'intégrer des ajustements de normalisation dans leurs calculs, soit d'expliquer pourquoi un montant demeurait inchangé. Pour montrer leur compétence, ils devaient calculer les produits et les charges normalisés, en tenant compte à la fois des opérations antérieures peu susceptibles de se reproduire ainsi que des changements futurs qui résulteraient de l'acceptation du bien de remplacement et de l'exploitation du terrain de camping au nouveau site.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart ont présenté un calcul raisonnable des produits et des charges normalisés résultant de l'exploitation du nouveau site de LCC et ont apporté plusieurs ajustements. De façon générale, les candidats ont montré qu'ils comprenaient qu'il fallait rajouter les charges antérieures non récurrentes et ajuster les produits et les charges futurs pour tenir compte des changements anticipés en raison de l'installation au nouveau site. Ils ont notamment apporté des ajustements pour tenir compte des projections de produits, de la hausse attendue du coût des ventes en raison de l'augmentation du prix de gros attribuable aux frais de livraison, des frais d'assurances supplémentaires à la suite des dommages causés par un orage en 2018, de l'élimination du salaire de Janie au moment du départ à la retraite de celle-ci, de l'ajout du salaire d'un remplaçant pour gérer le camping, de la diminution de la consommation de propane, de la réduction des coûts d'entretien et de la modification de la charge d'amortissement compte tenu de l'investissement dans les frais de réinstallation relatifs au nouveau site.

Les candidats forts ont réussi à apporter correctement la plupart des ajustements de normalisation, et ont intégré l'information disséminée dans l'étude de cas en prenant compte des éléments qui ne figuraient pas dans l'état des résultats interne. Ces candidats ont également fait preuve d'une plus grande compréhension en fournissant un éclairage additionnel, soit en réalisant une analyse de sensibilité ou remettant en question les hypothèses sur lesquelles s'appuyait le calcul effectué.

Les candidats faibles ont présenté une normalisation superficielle à laquelle ils n'ont intégré que quelques-uns des ajustements nécessaires pour tenir compte des changements passés et à venir dans les produits et les charges. Souvent, ces candidats n'ont pas bien compris qu'il fallait ajuster les produits et les charges en fonction des changements prévus en raison de l'installation au nouveau site. Ils se sont plutôt concentrés sur les opérations inhabituelles antérieures liées au site actuel et, par conséquent, n'ont pu apporter qu'un nombre limité d'ajustements. Ces candidats semblent avoir perdu de vue l'objectif de leur analyse. Bon nombre de candidats faibles ont aussi choisi de partir du bénéfice net et de l'ajuster plutôt que de redresser l'état des résultats au complet. Cette approche était acceptable, mais les candidats qui l'ont choisie ont eu tendance à omettre certains ajustements et à effectuer leurs ajustements dans le mauvais sens.

OE n°2 (Évaluation de l'entreprise et comparaison quantitative des offres)

Les candidats devaient se servir de la prévision des produits et des charges annuels normalisés préparée dans le cadre de l'OE n° 1 pour établir la valeur de l'entreprise pour Janie selon l'offre B (bien de substitution). On leur donnait des renseignements sur le secteur d'activité (en précisant qu'il fallait utiliser un multiple du bénéfice normalisé après impôts se situant entre 4 et 7). Les candidats devaient également comparer l'offre A (montant forfaitaire) et l'offre B sur le plan quantitatif. Les renseignements sur les paiements à recevoir selon l'offre A et sur le bien de remplacement, et le paiement en argent pour la réinstallation à recevoir selon l'offre B figuraient à l'Annexe II. Les renseignements sur le coût des indemnités de départ associées à l'offre A et sur les frais de réinstallation au nouveau site selon l'offre B étaient fournis à l'Annexe III. Pour atteindre le niveau Compétent, les candidats devaient effectuer une analyse du produit net qui serait reçu selon l'offre A, et intégrer les résultats de l'analyse réalisée de l'OE n° 1 afin de fournir une estimation raisonnable de la valeur de l'entreprise selon l'offre B.

La plupart des candidats ont réussi à déterminer clairement le montant forfaitaire total selon l'offre A, et certains ont su relever l'un des deux éléments suivants, ou les deux : 1) le coût des indemnités de départ, et 2) les impôts sur le revenu qui toucheraient le produit net à recevoir selon cette offre. Les candidats ont toutefois généralement eu du mal à effectuer l'analyse quantitative de l'offre B. Beaucoup ont tenté d'évaluer le site actuel, alors qu'une évaluation de l'entreprise au nouveau site aurait été plus utile pour la cliente.

Les candidats forts ont réussi à déterminer le produit net qui serait reçu selon l'offre A et la valeur de l'entreprise selon l'offre B tout en intégrant certains autres ajustements indiqués, comme les indemnités de départ, les paiements en argent pour la réinstallation, les frais de publicité, les frais de réinstallation et les impôts sur le revenu.

Les candidats faibles ont soit traité une seule des deux offres, soit omis de fournir une valeur de l'entreprise selon l'offre B, ce qui aurait été utile, parce qu'ils se sont concentrés sur le site actuel. Les candidats qui ont effectué une analyse de l'entreprise au site actuel ont eu du mal à fournir une analyse significative des changements à prévoir en ce qui a trait aux charges et aux frais de réinstallation. En effet, nombre d'entre eux ont tenté d'effectuer une analyse des flux de trésorerie liés aux activités futurs, mais n'ont pas réussi à intégrer l'information ainsi obtenue dans leur analyse globale. Ils semblent avoir perdu de vue l'objectif de leur analyse, puisque l'exploitation de l'entreprise sur le site actuel n'était pas une option valable. Les candidats faibles ont également eu plus de mal à intégrer les différents ajustements requis, comme les indemnités de départ, les frais de réinstallation et les impôts sur le revenu.

OE n°3 (Comparaison qualitative des deux offres et recommandation)

Les candidats devaient comparer l'offre A et l'offre B sur le plan qualitatif et recommander à Janie l'option à choisir. Les renseignements sur les facteurs qualitatifs susceptibles d'influencer le choix de Janie étaient disséminés dans l'étude de cas, mais se trouvaient principalement à l'Annexe III. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse équilibrée des facteurs décisionnels relatifs aux deux offres et fournir à Janie une recommandation sur l'offre à choisir.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart ont aisément constaté que l'offre A permettrait à Janie de prendre sa retraite immédiatement, un facteur important pour elle selon l'énoncé de l'étude de cas. La majorité des candidats ont également réussi à tenir compte des préoccupations liées à la fermeture de l'entreprise selon l'offre A et de l'incidence qu'aurait cette décision sur les employés de longue date. Les candidats étaient en mesure de proposer à Janie une analyse équilibrée et approfondie, car l'étude de cas faisait mention de nombreux autres éléments, dont le fait que Janie aime exploiter le camping, qu'elle s'est récemment blessée au dos et qu'elle prévoit prendre sa retraite en Colombie-Britannique.

Les candidats forts ont réussi à présenter de nombreux facteurs jouant en faveur de chacune des deux offres et à expliquer comment ou pourquoi ces éléments influencerait la décision de Janie. Ces candidats ont ensuite formulé une recommandation judicieuse et étayée privilégiant soit l'offre A ou l'offre B.

Les candidats faibles ont généralement reproduit les données énoncées dans l'étude de cas, qu'ils ont classées en avantages ou en inconvénients pour chaque offre, ou ont présenté une analyse qui manquait d'équilibre, car elle portait davantage sur l'une des deux offres. Certains candidats n'étaient pas disposés à présenter de recommandation ferme à Janie, ce qui a affaibli leur réponse.

OE n°4 (Incidences fiscales de l'offre A et de l'offre B)

On demandait aux candidats de calculer et d'analyser les incidences fiscales de chaque offre. L'Annexe II contenait de l'information sur le produit de l'expropriation du bien et sur le produit de la vente de l'achalandage selon l'offre A, ainsi que sur le bien de remplacement et le paiement en argent pour la réinstallation selon l'offre B. Les renseignements sur le prix de base du terrain et sur les frais de réinstallation figuraient à l'Annexe III. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse raisonnable des incidences fiscales des offres du gouvernement.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart d'entre eux ont vu que l'expropriation du bien et la vente de l'achalandage donneraient lieu à des gains en capital; ils ont cependant supposé à tort que l'entreprise pourrait se prévaloir de l'exonération cumulative des gains en capital pour éliminer le gain en capital imposable qui en résulterait. D'autres candidats ont présumé que le produit serait attribué à la vente des actions de Janie dans l'entreprise et ont par conséquent présenté une analyse incorrecte en s'attachant aux incidences sur l'impôt personnel de Janie plutôt qu'à la vente des actifs de la société.

Les candidats forts ont été plus portés à analyser le bien de remplacement, et ceux qui l'ont fait ont généralement effectué une analyse raisonnable, en déterminant correctement qu'il n'y aurait pas d'incidences fiscales immédiates; ils ont soit présenté certains critères, soit relevé qu'une limite de temps s'appliquait au remplacement du bien.

Les candidats faibles n'ont pas traité les concepts fiscaux pertinents ou n'ont réalisé qu'une analyse superficielle. Ils ont également montré des lacunes sur le plan technique; par exemple, en indiquant que la totalité du produit de l'expropriation du bien serait imposée au taux de 13 % ou qu'il n'y aurait pas d'incidences fiscales pour l'entreprise parce que celle-ci pourrait utiliser l'exonération cumulative des gains en capital pour éliminer le gain.

OE n°5 (Analyse de la marge sur coûts variables et du seuil de rentabilité)

Les candidats devaient calculer la marge sur coûts variables et le volume de locations de bateaux nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité, et évaluer les facteurs qualitatifs. Les renseignements sur la possibilité d'expansion au moyen de la location de bateaux à moteur figuraient à la fin de l'Annexe III. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer correctement la marge sur coûts variables ainsi que le volume de locations nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité, et présenter une analyse qualitative raisonnable du projet.

Cette OE a causé des difficultés aux candidats. Dans leur calcul de la marge sur coûts variables, de nombreux candidats ont inclus le salaire du préposé dans les coûts variables plutôt que dans les coûts fixes, même si on leur indiquait que ce préposé devrait être présent durant toutes les heures d'ouverture. Dans leur calcul du seuil de rentabilité, un nombre étonnamment élevé de candidats ont inclus à tort l'investissement initial dans le quai et huit bateaux à moteur. Les candidats ont par contre réussi à fournir plusieurs facteurs qualitatifs à prendre en compte dans la décision.

Les candidats forts ont réussi à calculer de façon exacte la marge sur coûts variables. Ils ont également calculé correctement le volume de locations nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité, en intégrant à la fois les coûts indirects annuels et le salaire du préposé, et ont réussi à présenter plus d'un facteur qualitatif à Janie.

L'analyse quantitative a posé problème aux candidats faibles, qui ont eu de la difficulté à établir la différence entre les coûts variables et les coûts fixes (par exemple, en incluant le salaire du préposé dans le calcul de la marge sur coûts variables) et entre les coûts fixes et les coûts en capital (par exemple, en incluant le coût total de l'investissement dans le quai et les bateaux dans leur analyse du seuil de rentabilité). Par conséquent, leur analyse comportait des erreurs importantes et était d'une utilité limitée pour Janie.

OE n°6 (Procédures d'audit)

Les candidats devaient fournir des exemples de procédures de corroboration qui seraient mises en œuvre à l'égard de plusieurs comptes, soit les droits de camping, les produits tirés du casse-croûte, le coût des ventes du casse-croûte, et les réparations et l'entretien. Pour montrer leur compétence, ils devaient proposer un certain nombre de procédures valables pour ces comptes.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart d'entre eux ont suggéré un nombre suffisant de procédures valables pour permettre à Janie de comprendre quelles étaient les procédures d'audit qui seraient mises en œuvre dans l'avenir. Le compte des produits générés par le camping est celui pour lequel la plupart des candidats ont proposé une procédure. Les candidats ont fait appel à la fois à des procédures analytiques et à des tests de détail pour traiter cette OE.

Les candidats forts ont suggéré des procédures d'audit précises, exhaustives et claires quant au but visé. Ils ont également effectué une analyse étendue portant sur plus d'un compte. Ils ont en outre mentionné que la mise en œuvre de procédures analytiques et de tests de détail serait utile.

Les candidats faibles ont proposé moins de procédures. Ils ont suggéré des procédures incomplètes, vagues ou inutiles aux fins de l'évaluation du compte en question, ou encore de nature très générale. De plus, bon nombre d'entre eux ont omis d'arrimer les informations fournies dans l'étude de cas à leurs procédures. Par exemple, certains ont proposé, pour tous les produits (droits de camping et produits tirés du casse-croûte), une procédure générique qui pouvait s'appliquer à n'importe quelle organisation, plutôt que de suggérer une procédure précise visant l'évaluation d'une source de produits en particulier comme, par exemple, les droits de camping. Les candidats faibles ont aussi eu de la difficulté à proposer des procédures appropriées pour le secteur; beaucoup n'ont pas réussi à relever les documents sources appropriés pour les comptes de produits et de charges indiqués pour ce type d'entreprise.

Épreuve / étude de cas :	Jour 3, étude de cas n° 2 (PPI)
Temps approximatif :	80 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen 2
Domaine de la Grille de compétences :	Comptabilité de gestion (3); Fiscalité (1); Certification (1); Stratégie et gouvernance (2)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE)

OE n° 1 (Charges salariales de l'entrepôt)

On demandait aux candidats d'effectuer une analyse quantitative et qualitative des charges salariales de l'entrepôt en comparant les données du premier semestre de 2018 avec celles du deuxième semestre de 2017, puis de se pencher sur les causes possibles de la hausse. Le système de paie était décrit à l'Annexe II. L'Annexe III présentait la rémunération réelle totale pour chaque semestre ainsi que d'autres indicateurs relatifs à l'entrepôt utiles pour l'analyse des charges salariales de celui-ci. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient indiquer la cause principale de l'augmentation des charges salariales de l'entrepôt, en quantifier l'effet sur celles-ci et expliquer la raison des comportements en cause.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart ont lié l'augmentation des charges salariales à une cause et effectué une analyse quantitative pertinente qui tenait compte des données de l'étude de cas. En s'appuyant sur les informations contenues à l'Annexe III, ils ont expliqué la hausse par le transfert des heures normales aux heures supplémentaires, la diminution de l'efficience de la manutention ou l'augmentation du taux horaire, la première de ces trois causes ressortant le plus souvent. De plus, la majorité des candidats ont fourni une explication plausible de la situation, l'attribuant le plus souvent à l'absence de politique officielle en matière de congés sans solde, lacune permettant aux employés de prendre congé pendant la semaine et de travailler la fin de semaine pour être rémunérés au taux des heures supplémentaires.

Les candidats forts ont relevé un plus grand nombre de causes possibles de la hausse des charges salariales de l'entrepôt. Ils ont aussi plus souvent indiqué ce qui expliquait le comportement des employés et établi un lien clair entre celui-ci et l'augmentation des charges salariales de l'entrepôt. Ils ont en outre, pour la plupart, analysé de façon très approfondie chacune des causes relevées.

Les candidats faibles ont eu du mal à fournir une analyse quantitative raisonnable. Beaucoup ont procédé à une analyse des écarts et ont calculé la hausse des charges salariales de l'entrepôt entre le dernier semestre de 2017 et le premier semestre de 2018, sans prendre en compte les autres facteurs pouvant avoir une incidence sur les charges salariales, par exemple le taux horaire ou l'efficience du personnel. Leur analyse ne présentait aucune utilité pour Jacqueline, qui savait déjà que les charges salariales de l'entrepôt avaient augmenté. D'autres ont relevé une hausse des heures supplémentaires et en ont conclu qu'il s'agissait de la cause de l'augmentation des charges salariales, sans constater la baisse des heures normales. Certains ont mal interprété les données de l'étude de cas, voyant dans l'élimination des postes de coordonnateur de la manutention une partie possible de l'explication, alors que ces postes n'avaient été éliminés qu'au milieu de 2018.

OE n° 2 (Postes de coordonnateur de la manutention)

On demandait aux candidats de quantifier les coûts et les avantages de la décision des propriétaires d'éliminer les postes de coordonnateur de la manutention et de commenter cette décision. L'information nécessaire à leur analyse était principalement présentée à l'Annexe III (indicateurs relatifs à l'entrepôt) et à l'Annexe IV (informations sur les postes de coordonnateur de la manutention). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient quantifier l'incidence pour l'entreprise de l'abolition des postes de coordonnateur de la manutention. L'analyse pouvait être abordée sous divers angles, le meilleur étant le calcul de la perte d'efficience (nombre de palettes manutentionnées par heure, avant et après l'élimination des postes). On attendait aussi des candidats qu'ils comparent les coûts supplémentaires découlant de la décision prise aux économies réalisées au titre des salaires des coordonnateurs de la manutention. Cette OE exigeait un degré d'intégration élevé du fait que son traitement faisait appel à nombreuses données interreliées de l'étude de cas, d'où un niveau de difficulté accru.

Cette OE a posé bien des difficultés aux candidats. La majorité d'entre eux ont relevé que les coordonnateurs de la manutention assuraient la supervision à l'entrepôt et que l'abolition de leur poste avait entraîné une baisse d'efficience du personnel ou une augmentation du nombre d'articles endommagés. Toutefois, ils ont eu du mal à calculer le coût de ces pertes d'efficience. Il semble que la plupart des candidats n'aient pas su par où commencer leur analyse quantitative; ils ont axé leur analyse sur le fait que les salaires avaient augmenté après le départ des coordonnateurs de la manutention, sans se rendre compte que l'augmentation des charges salariales en soi, considérée isolément de la variation du nombre de palettes manutentionnées, n'était pas suffisante pour tirer une conclusion quant à l'utilité des postes de coordonnateur de la manutention à l'entrepôt.

Les candidats forts se sont servis de différents indicateurs, comme le nombre de palettes manutentionnées à l'heure ou le coût par palette, pour quantifier la baisse d'efficience des employés. Ils ont aussi présenté une conclusion étayée indiquant si l'abolition des postes de coordonnateur de la manutention avait constitué une bonne décision ou non. Certains ont poussé l'analyse plus loin et calculé les charges salariales supplémentaires découlant de la perte d'efficience pour les comparer aux économies réalisées au titre des salaires des coordonnateurs de la manutention.

Les candidats faibles ont axé leur analyse uniquement sur l'augmentation de la rémunération réelle entre le premier semestre et le second semestre de 2018, sans tenir compte du nombre de palettes manutentionnées ni des économies réalisées au titre des salaires des coordonnateurs de la manutention. Leur calcul ne reflétait pas une compréhension des coûts et des avantages de la décision des propriétaires.

OE n° 3 (Articles endommagés)

Il était mentionné que Jacqueline soupçonnait une augmentation du taux d'articles endommagés. On demandait aux candidats de mener une analyse quantitative pour vérifier si elle avait raison, puis d'analyser les causes probables de cette augmentation. L'information nécessaire à l'analyse se trouvait principalement aux Annexes III et V. Les candidats devaient intégrer l'information qui y était fournie pour effectuer une analyse quantitative des articles endommagés et se pencher sur les causes probables de leur augmentation.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La majorité d'entre eux ont vu les deux parties du travail demandé par le client (analyse quantitative et examen des causes), bien qu'ils n'aient pas tous pensé à fournir plus qu'une simple analyse des écarts pour aider Jacqueline à comprendre la situation. En effet, certains candidats ont uniquement calculé l'augmentation du nombre de palettes dont le contenu avait été endommagé ou de la valeur totale du contenu endommagé, sans se rendre compte que ce n'était guère utile pour Jacqueline. En effet, elle avait déjà fourni les données sur ces palettes et savait donc que leur nombre avait augmenté.

Les candidats forts ont calculé l'augmentation du nombre de palettes dont le contenu avait été endommagé par rapport au nombre de palettes manutentionnées, ou encore l'augmentation de la valeur moyenne de chaque palette dont le contenu avait été endommagé, ce qui représentait également une information utile pour Jacqueline. Ils ont aussi relevé et examiné les causes possibles de l'augmentation, insistant surtout sur la politique relative aux articles endommagés, susceptible d'inciter les employés à en endommager délibérément. Enfin, ils ont établi un lien clair entre leur calcul et les causes mentionnées.

Les candidats faibles n'ont présenté qu'une analyse des écarts, calculant la hausse du nombre de palettes dont le contenu avait été endommagé ou la hausse de la valeur totale du contenu endommagé. Il s'agissait d'une analyse incomplète du fait qu'elle ne tenait pas compte du nombre de palettes manutentionnées. La plupart de ces candidats ont examiné les causes possibles de l'augmentation, mais produit une analyse superficielle et insuffisante à cet égard.

OE n° 4 (Avantages imposables)

À l'Annexe V, on demandait aux candidats d'expliquer les arguments que l'ARC pourrait avancer pour faire valoir que les articles endommagés donnés aux employés constituent un avantage imposable. On précisait en outre que Jacqueline se demandait si l'ARC pourrait aussi soulever des questions sur divers autres éléments fournis aux employés, comme la pizza gratuite, les cartes-cadeaux et les blousons. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certains des avantages imposables possibles mentionnés par Jacqueline.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart se sont penchés sur le traitement fiscal des articles endommagés donnés aux employés; toutefois, bon nombre d'entre eux sont arrivés à la conclusion qu'il s'agissait d'un avantage imposable sans étayer celle-ci ou sans la compléter par d'autres informations, par exemple la valeur attribuée aux articles aux fins du calcul de l'impôt. De plus, certains candidats ont confondu les questions d'avantage imposable pour l'employé et de déduction fiscale pour l'employeur.

Les candidats forts ont traité la majorité des éléments mentionnés par Jacqueline et fourni pour chacun d'eux des explications correctes sur le plan technique. Les cartes-cadeaux, les uniformes et l'équipement de sécurité, ainsi que les articles endommagés, sont les éléments qui ont été analysés le plus souvent.

Les candidats faibles ont analysé un nombre moins élevé d'avantages imposables ou n'ont pas expliqué leurs conclusions, indiquant simplement ce qui serait imposable ou non. Ils ont été nombreux à aborder les questions fiscales du point de vue de l'entreprise, plutôt que d'en examiner les conséquences pour les employés. Ils n'ont donc pas fourni une réponse utile à Jacqueline.

OE n° 5 (Politiques)

On demandait aux candidats de suggérer des changements ou de nouvelles politiques qui pourraient améliorer l'exploitation et la rentabilité de PPI et d'expliquer en quoi ils pourraient être bénéfiques. Les activités de PPI étaient décrites à l'Annexe I; l'Annexe II donnait des précisions sur les politiques. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient suggérer un certain nombre de changements ou de nouvelles politiques susceptibles d'améliorer l'exploitation de PPI.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La majorité d'entre eux ont relevé les problèmes posés par les pratiques actuelles, formulé des recommandations pour régler chacun des problèmes constatés et expliqué en quoi le changement suggéré serait bénéfique pour l'exploitation de PPI. Cette OE était hautement intégrée aux autres OE. En effet, la plupart des problèmes relevés à l'OE n° 1, à l'OE n° 2 et à l'OE n° 3 étaient attribuables aux faiblesses des politiques en place. Les candidats ont bien su intégrer les divers problèmes soulevés dans l'étude de cas, et la plupart ont suggéré des politiques qui pourraient permettre de les régler. Les politiques relatives aux articles endommagés et aux congés sans solde sont celles qui ont été analysées le plus souvent.

Les candidats forts ont analysé en détail un plus grand nombre de changements devant être apportés aux politiques. Ils ont présenté une analyse complète et expliqué en quoi les changements suggérés seraient bénéfiques. Les politiques relatives aux articles endommagés et aux congés sans solde constituaient les principaux problèmes dans l'étude de cas, puisqu'elles expliquaient l'augmentation des charges salariales de l'entrepôt (analysée à l'OE n° 1) et l'augmentation du nombre d'articles endommagés (analysée à l'OE n° 3). Les candidats forts ont aussi intégré à leur analyse des politiques les éléments des analyses effectuées dans le cadre de ces deux autres OE.

Les candidats faibles ont suggéré un moins grand nombre de changements à apporter aux politiques; certains n'ont même pas fait de recommandation à la suite de leur analyse des politiques en place. De plus, souvent, les changements suggérés n'étaient pas clairement expliqués. Par exemple, certains candidats ont mentionné que l'absence de limite au nombre de congés sans solde qu'un employé pouvait prendre nuisait à PPI et ont recommandé d'en limiter le nombre. Ils n'ont toutefois pas expliqué en quoi cette absence de limite posait problème. D'autres candidats ont confondu la question des changements à apporter aux politiques et celle des déficiences du contrôle (OE n° 6); ils ont traité les deux questions ensemble, proposant parfois de régler un problème lié à une politique par la mise en place d'un contrôle. Cela n'était pas toujours approprié, car certaines faiblesses des politiques en place ne pouvaient être corrigées par de nouveaux contrôles.

OE n° 6 (Déficiences du contrôle du système de paie)

On demandait aux candidats d'analyser les déficiences du contrôle du système de paie et de recommander des améliorations. L'Annexe II fournissait des informations détaillées sur ces déficiences. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient en analyser certaines et formuler des recommandations pour améliorer les contrôles.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. La plupart d'entre eux ont soit analysé un trop petit nombre des déficiences présentées dans l'étude de cas, soit expliqué avec une profondeur insuffisante leurs répercussions.

Les candidats forts ont examiné un plus grand nombre de déficiences du contrôle. Ils ont aussi formulé des recommandations现实的 pour les corriger. Ils ont pour la plupart bien structuré leur réponse, décrivant la déficience relevée et son incidence sur l'exploitation, puis formulant une recommandation pour la corriger.

Les candidats faibles n'ont abordé que quelques déficiences du contrôle. De plus, bon nombre d'entre eux ont présenté des analyses incomplètes ou incohérentes, omettant de parler de l'incidence de la déficience relevée ou formulant une recommandation qui ne permettait pas de corriger cette dernière. Les explications concernant l'incidence de la déficience étaient aussi parfois trop générales pour permettre au client de comprendre le problème. Par exemple, des candidats ont affirmé qu'une déficience donnée pouvait engendrer une augmentation des charges salariales, sans expliquer comment (c'est-à-dire, en poussant les employés à commettre des erreurs ou des gestes frauduleux). Comme il a déjà été mentionné, certains candidats faibles ont confondu la question des déficiences du contrôle et celle de l'absence de politiques et ont ainsi présenté des analyses où régnait la confusion.

OE n° 7 (Concordance avec la stratégie et les valeurs du fondateur)

On demandait aux candidats de dire à Jacqueline s'ils jugeaient que les changements survenus dans la dernière année concordaient avec la stratégie et les valeurs du fondateur de PPI. Ces dernières étaient présentées à l'Annexe II. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever un changement apporté récemment par les nouveaux propriétaires, indiquer si celui-ci concordait avec la stratégie et les valeurs de Peter et étayer leur conclusion en se servant des données de l'étude de cas.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. Ils devaient d'abord définir la stratégie et les valeurs de Peter, puis analyser les changements survenus dans la dernière année au regard de cette stratégie et de ces valeurs. La plupart ont mentionné que Peter estimait que les employés formaient le cœur de l'entreprise et donné un exemple de changement attestant du fait que les nouveaux propriétaires ne respectaient pas cette valeur. L'élimination des activités du vendredi est l'un des changements analysés le plus souvent.

Les candidats forts ont clairement fait ressortir la divergence entre les changements récents et la stratégie et les valeurs de Peter. Ils ont aussi fourni un plus grand nombre d'exemples témoignant de cette divergence. Ils ont appuyé leur analyse sur de multiples données de l'étude de cas et fourni des explications claires. Ils ont en outre poussé plus loin l'analyse, établissant des liens entre les éléments ne respectant pas la stratégie et les valeurs du fondateur et les problèmes déjà relevés. Ils ont notamment fait le lien entre l'augmentation du nombre d'articles endommagés et le fait que les nouveaux propriétaires n'estimaient plus que les employés formaient le cœur de l'entreprise.

Les candidats faibles ont souvent déduit que les changements récents ne concordaient pas avec la stratégie et les valeurs de Peter, sans toutefois étayer leur conclusion par une analyse ou les données de l'étude de cas. Ils ont généralement soutenu que Peter valorisait les employés, contrairement aux nouveaux propriétaires, sans préciser ce qui justifiait cette affirmation. Ils n'ont donc pas réussi à faire la preuve de leur compréhension de la question.

Épreuve / étude de cas :	Jour 3, étude de cas n°3 (KST)
Temps approximatif :	70 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen 1
Domaine de la Grille de compétences :	Comptabilité de gestion (1) Certification (1) Information financière (1) Fiscalité (1) Stratégie et gouvernance (1)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE)**OE n° 1 (Analyse de la proposition d'Andy – ShowTix)**

On demandait aux candidats de préparer une analyse quantitative et qualitative de la proposition d'Andy (un membre du Conseil) visant à accroître les ventes de billets au moyen d'une billetterie en ligne fournie par ShowTix. L'Annexe I présentait des renseignements sur les activités actuelles, y compris la rémunération versée aux artistes et les rafraîchissements vendus durant les représentations. Les renseignements sur la proposition, y compris le volume total de ventes prévu, les ventes supplémentaires provenant de nouveaux spectateurs, les frais initiaux et la commission, étaient fournis à l'Annexe II. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer une analyse sur trois ans comprenant les produits prévus et un certain nombre de coûts liés à la proposition, ainsi qu'analyser les aspects qualitatifs.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart d'entre eux ont tenté de faire une analyse quantitative et ont tenu compte de certains des coûts pertinents. Toutefois, ils n'ont pas basé leurs calculs sur les ventes supplémentaires, mais plutôt sur les ventes totales (y compris les billets vendus aux clients actuels), ce qui a faussé leur analyse de la proposition. Les candidats ont mieux réussi l'analyse qualitative. La majorité ont en effet su analyser certains aspects qualitatifs de la proposition.

Les candidats forts ont traité des facteurs quantitatifs et qualitatifs. Ils ont utilisé les ventes supplémentaires pour l'analyse quantitative, et ont aussi bien calculé la plupart des coûts, dont les frais de commission, qui devaient être calculés à partir des ventes totales plutôt que des ventes supplémentaires. Ils se sont en outre concentrés sur les aspects qualitatifs les plus pertinents, comme le conflit d'intérêts potentiel et les préoccupations relatives à la protection des renseignements personnels.

Les candidats faibles ont fourni une analyse quantitative incomplète. Ils n'ont présenté que quelques ajustements, souvent erronés. L'utilisation des ventes totales plutôt que des ventes supplémentaires, l'omission des frais initiaux non récurrents ou la prise en compte de ceux-ci année après année ont été les erreurs les plus courantes. Par ailleurs, bon nombre de ces candidats ont présenté une analyse qualitative qui manquait de profondeur, répétant les données de l'étude de cas sans expliquer leur importance. Certains ont effectué une partie du travail à faire seulement, présentant une analyse non équilibrée qui ne portait que sur les éléments quantitatifs ou que sur les éléments qualitatifs.

OE n° 2 (Différences entre une mission d'audit et une mission d'examen)

On demandait aux candidats d'expliquer les différences entre une mission d'audit et une mission d'examen et de donner des exemples de procédures qui seraient mises en œuvre à l'égard des charges d'exploitation du théâtre dans les deux cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certaines des différences entre les deux types de missions et donner des exemples de procédures d'audit et d'examen qui pourraient être mises en œuvre à l'égard des charges d'exploitation.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La majorité ont su expliquer les différences entre un examen et un audit, et ont en général fait ressortir le niveau d'assurance et les coûts rattachés à chaque type de mission. Toutefois, certains ont eu du mal à fournir des exemples de procédures témoignant de leur compréhension des différences entre un examen et un audit. Les procédures étaient parfois inappropriées, trop générales ou ne portaient pas sur les charges d'exploitation comme il était explicitement demandé. De nombreux candidats ont eu plus de difficulté à décrire les procédures d'examen que celles d'audit.

Les candidats forts ont démontré clairement leur compréhension des différences entre une mission d'audit et une mission d'examen : ils ont analysé en profondeur ces différences et présenté des procédures d'audit et des procédures d'examen portant sur les charges d'exploitation. Ils ont montré qu'ils avaient bien compris le niveau d'assurance rattaché à chacune des deux missions, et les procédures données en exemple étaient liées au type de travail effectué dans chacune de ces missions. Par exemple, les procédures d'audit étaient axées sur la recherche d'éléments probants externes, et les procédures d'examen, sur la prise de renseignements et les procédures analytiques.

Bon nombre des candidats faibles ont fourni des explications inexactes concernant les différences entre une mission d'examen et une mission d'audit. Par exemple, ils ont affirmé que l'examen ne procurait aucune assurance ou encore qu'il procurait une assurance de forme positive. D'autres n'ont aucunement traité du niveau d'assurance. Les candidats faibles ont aussi présenté les procédures de façon incomplète, par exemple en omettant d'expliquer quels documents sources seraient utilisés ou en donnant en exemple la même procédure pour un audit et un examen. Les procédures d'examen leur ont particulièrement posé problème. Enfin, les candidats faibles ont présenté des procédures qui ne portaient pas sur les charges d'exploitation, alors que cela leur était expressément demandé.

OE n° 3 (Traitement comptable du contrat de location)

Les candidats devaient expliquer comment le contrat de location de la nouvelle console de son devait être comptabilisé selon les NCECF dans les états financiers de KST pour 2018. L'Annexe III contenait toute l'information nécessaire pour déterminer si le contrat de location était un contrat de location-exploitation ou un contrat de location-acquisition. Les candidats devaient évaluer si les avantages et risques inhérents à la propriété étaient transférés en examinant la propriété au terme du contrat de location, la durée de celui-ci et la récupération de l'investissement initial. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les critères énoncés dans le *Manuel* et étayer leur analyse à l'aide des données de l'étude de cas. Ils devaient aussi formuler une conclusion, conforme à leur analyse, quant à savoir si le contrat de location était un contrat de location-exploitation ou un contrat de location-acquisition.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart d'entre eux ont vu qu'ils devaient déterminer s'il s'agissait d'un contrat de location-exploitation ou d'un contrat de location-acquisition. Toutefois, ils n'ont pas su appliquer correctement les critères du *Manuel* pour déterminer si les risques inhérents à la propriété étaient transférés. L'erreur la plus courante a été commise dans le traitement de l'option d'achat. Selon l'étude de cas, KST pouvait acheter la console de son au terme du contrat de location pour 50 000 \$, et la console aurait une valeur de 50 000 \$ au terme du contrat de location. De nombreux candidats ont jugé à tort qu'il y avait une option d'achat à prix de faveur, et ont donc conclu à tort qu'il s'agissait d'un contrat de location-acquisition. Les candidats ont aussi eu du mal à établir la valeur actualisée et ont commis des erreurs, par exemple en prenant en compte le prix de l'option d'achat de 50 000 \$ dans le calcul ou en calculant la valeur future plutôt que la valeur actualisée.

Les candidats forts ont relevé les dispositions pertinentes du *Manuel* et utilisé avec justesse les données du cas pour déterminer si les risques inhérents à la propriété étaient transférés. Ils ont correctement évalué les critères pertinents et ont formulé une conclusion cohérente quant à savoir s'il s'agissait d'un contrat de location-exploitation ou d'un contrat de location-acquisition. Ils ont aussi vu qu'il n'y avait aucune option d'achat à prix de faveur, et leur calcul de la valeur actualisée tenait compte de ce fait.

Les candidats faibles ont tenté d'appliquer les dispositions du *Manuel*, mais leur analyse manquait de profondeur ou était faible sur le plan technique. Bon nombre d'entre eux ont tiré une conclusion sans l'étayer à l'aide des données de l'étude de cas ou ont seulement traité de l'un des aspects du contrat de location correctement, en général sa durée. Certains ont confondu les critères. Par exemple, ils ont indiqué que la durée du bail de référence correspondait à 90 % de la durée économique du bien et que la valeur actualisée des paiements minimums exigibles de référence correspondait à 75 % de la juste valeur du bien. Ils ont aussi eu du mal à voir qu'il n'y avait aucune option d'achat à prix de faveur, concluant plutôt l'inverse, même si on indiquait dans l'étude de cas que le prix de l'option d'achat équivaleait à la valeur de la console dans 10 ans.

OE n° 4 (Reports de pertes en avant et dates limites de déclaration)

Les candidats devaient déterminer si les pertes et les dons de bienfaisance des années précédentes pouvaient réduire les impôts exigibles de l'année en cours. On leur demandait aussi d'indiquer quand KST devrait produire sa déclaration de revenus des sociétés et acquitter le solde exigible pour l'année se terminant le 31 décembre 2018. Enfin, Ellen se questionnait au sujet des exigences et des dates limites de déclaration et de paiement pour la TPS/TVH, car elle n'était pas certaine de les avoir respectées. On donnait aux candidats le montant des pertes aux fins de l'impôt des quatre dernières années et le bénéfice prévu pour l'exercice en cours, ainsi que le montant des pertes en capital subies dans le passé et celui des dons de bienfaisance faits l'année précédente. On leur précisait que l'entreprise n'avait jamais produit de déclaration de revenus et que KST était une société privée sous contrôle canadien (SPCC). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter des reports de pertes en avant et des dates limites de production des déclarations, y compris donner de l'information sur l'utilisation des pertes reportées ou leur expiration et sur les dates limites de déclaration ou de paiement.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart ont traité des reports fiscaux et des dates limites de déclaration, et analysé un nombre raisonnable de concepts fiscaux pertinents. Ils ont fait preuve d'une bonne compréhension de l'utilisation des pertes reportées, faisant la distinction entre les pertes autres que les pertes en capital, qui pouvaient être portées en déduction du bénéfice de KST pour l'année en cours, et les pertes en capital, qui pouvaient seulement être déduites des gains en capital. Ils ont aussi montré qu'ils connaissaient les dates limites de production des déclarations de revenus d'une SPCC.

Les candidats forts ont traité des reports en avant et des dates limites, ainsi que de nombreux concepts fiscaux. Ils ont démontré leur compréhension de l'utilisation des différents types de pertes reportées : ils ont traité de la différence entre les pertes en capital et les pertes autres que des pertes en capital, et ont correctement déterminé l'échéancier pour l'utilisation de chaque type de perte. Ils connaissaient les dates limites de production des déclarations de revenus et de paiement, et ont montré une certaine compréhension des dates limites de déclaration et de paiement pour la TPS/TVH.

Les candidats faibles ont montré des lacunes sur le plan technique. Par exemple, ils n'ont pas fait mention des périodes de déductibilité différentes selon le type de perte ou du fait que les périodes de déclaration de la TPS/TVH étaient établies en fonction de seuils de produits. Ils ont aussi fourni beaucoup d'informations erronées : ils ont indiqué des dates d'expiration des pertes et des dates limites de production de déclarations inexactes (ils ont souvent confondu les dates limites de production de déclarations des sociétés avec celle des particuliers en avril) ou ont traité des dons du point de vue de l'impôt des particuliers.

OE n° 5 (Conseil d'administration de KST)

On demandait aux candidats de suggérer des façons d'améliorer le Conseil d'administration et son rôle. L'Annexe IV présentait des informations sur le Conseil actuel, notamment le nombre de membres et leur lien avec KST, mettant en lumière les faiblesses du Conseil. On y demandait aussi aux candidats de dire s'il fallait accroître la taille du Conseil, et on leur fournissait des informations sur d'éventuels nouveaux membres, notamment un ami d'enfance et un oncle. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter de certaines questions importantes liées au Conseil, comme le conflit d'intérêts entre ses membres et KST, les compétences de ceux-ci, de même que le rôle et la taille du Conseil. Ils devaient aussi recommander des façons d'améliorer le Conseil.

Cette OE a posé problème aux candidats. Même si la majorité d'entre eux ont su relever les problèmes du Conseil actuel ou recommander des améliorations, bon nombre d'analyses étaient incomplètes. En effet, la plupart se sont contentés de répéter les données de l'étude de cas ou énumérer des recommandations sans d'abord identifier le problème ou expliquer la raison pour laquelle une amélioration était nécessaire. De nombreux candidats ont aussi regroupé plusieurs problèmes dans une même analyse et n'ont par conséquent pas bien expliqué chaque faiblesse. Ils ont pour la plupart relevé que les conflits d'intérêts potentiels et l'absence de compétences diversifiées posaient problème, mais n'ont pas expliqué adéquatement pourquoi ou n'ont pas formulé de recommandation raisonnable.

Les candidats forts ont effectué des analyses complètes de certaines faiblesses. Ils ont relevé les problèmes du Conseil actuel, en ont expliqué l'incidence sur KST et ont formulé une recommandation pour améliorer le Conseil. Ils se sont en outre concentrés sur les problèmes importants, comme les conflits d'intérêts potentiels et l'absence de compétences diversifiées au sein du Conseil. Enfin, ils ont suggéré à Ellen des façons utiles d'améliorer le Conseil et son rôle.

Les candidats faibles ont présenté des analyses incomplètes. Bon nombre d'entre eux ont fourni une liste de recommandations sans d'abord relever le problème sous-jacent ou expliquer en quoi l'application de ces recommandations serait avantageuse pour KST. Certains ont formulé des recommandations qui n'étaient pas adaptées à la situation : ils ont énuméré des améliorations génériques qui pourraient s'appliquer à toute organisation (par exemple, la création de divers sous-comités ou une augmentation du nombre d'administrateurs), sans étayer leur recommandation. D'autres ont formulé des recommandations irréalisables, notamment la hausse du nombre de membres du Conseil et de sous-comités, au point où la taille de ceux-ci serait trop importante et irréaliste pour KST.

ANNEXE G

TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA

TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA

1. VALEUR ACTUALISÉE DES ÉCONOMIES D'IMPÔTS POUR LES ACTIFS AMORTISSABLES

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif

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

Abréviations pour les formules ci-dessus :

C = investissement initial net

T = taux d'imposition de la société

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

d = taux maximum de la déduction pour amortissement

2. MONTANTS PRESCRITS RELATIFS À L'UTILISATION D'UNE AUTOMOBILE

	2017	2018
Coût amortissable maximum — catégorie 10.1	30 000 \$ + taxes de vente	30 000 \$ + taxes de vente
Frais de location mensuels déductibles maximaux	800 \$ + taxes de vente	800 \$ + taxes de vente
Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux	300 \$	300 \$
Avantage relatif aux frais de fonctionnement — employé	25 ¢ le km d'usage personnel	26 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
— jusqu'à 5 000 km	54 ¢ le km	55 ¢ le km
— excédent	48 ¢ le km	49 ¢ le km

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

Pour 2017

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

Pour 2018

Revenu imposable se situant entre	<u>Impôt calculé sur</u>	
	le montant de base	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$ et 46 605 \$	0 \$	15 %
46 606 \$ et 93 208 \$	6 991 \$	20,5 %
93 209 \$ et 144 489 \$	16 544 \$	26 %
144 490 \$ et 205 842 \$	29 877 \$	29 %
205 843 \$ et tout montant	47 670 \$	33 %

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

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

	2017	2018
Montant personnel de base	11 635 \$	11 809 \$
Montant pour époux ou conjoint de fait ou montant pour personne à charge admissible	11 635	11 809
Montant en raison de l'âge — 65 ans ou plus à la fin de l'année	7 225	7 333
Limite du revenu net pour le crédit en fonction de l'âge	36 430	36 976
Montant canadien pour emploi	1 178	1 195
Montant pour personnes handicapées	8 113	8 235
Montant canadien pour aidants naturels pour enfants de moins de 18 ans	2 150	2 182
Montant canadien pour aidant naturel pour autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	6 883	6 986
Seuil de revenu familial net pour le montant canadien pour aidant naturel	16 163	16 405
Crédit d'impôt pour frais d'adoption	15 670	15 905

Autres montants indexés :

	2017	2018
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 268 \$	2 302 \$
Plafond annuel CELI	5 500	5 500
Plafond REER	26 010	26 230
Exonération cumulative des gains en capital (sur les actions admissibles de petites entreprises)	835 716	848 252

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

<u>Année</u>	<u>1^{er} janv. – 31 mars</u>	<u>1^{er} avr. – 30 juin</u>	<u>1^{er} juil. – 30 sept.</u>	<u>1^{er} oct. – 31 déc.</u>
2018	1	2	2	
2017	1	1	1	1
2016	1	1	1	1

Ces taux s'appliquent aux avantages imposables des employés et des actionnaires, aux prêts à faible taux d'intérêt et autres opérations entre parties liées. Le taux d'intérêt applicable aux paiements d'impôt en retard ou insuffisants et aux retenues non remises est de 4 points de pourcentage plus élevé. Le taux applicable aux remboursements d'impôt faits aux contribuables est de 2 points de pourcentage plus élevé, sauf pour les sociétés par actions, pour lesquelles le taux de base est utilisé.

6. TAUX MAXIMUM D'AMORTISSEMENT FISCAL DE CERTAINES CATÉGORIES DE BIENS

Catégorie 1.....	4 % pour tous les immeubles excepté ceux ci-dessous
Catégorie 1.....	6 % pour les immeubles non résidentiels acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois*
Catégorie 1.....	10 % pour les immeubles servant à la fabrication ou à la transformation acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois*
Catégorie 8.....	20 %
Catégorie 10.....	30 %
Catégorie 10.1.....	30 %
Catégorie 12.....	100 %
Catégorie 13.....	durée initiale du bail plus une période de renouvellement (minimum 5 ans et maximum 40 ans)
Catégorie 14.....	durée de la vie du bien
Catégorie 14.1.....	5 % pour les biens acquis après le 31 décembre 2016
Catégorie 17.....	8 %
Catégorie 29.....	50 % amortissement linéaire
Catégorie 43.....	30 %
Catégorie 44.....	25 %
Catégorie 45.....	45 %
Catégorie 50.....	55 %
Catégorie 53.....	50 %

* Information légèrement modifiée en raison d'une erreur. Toutefois l'erreur n'a eu aucune incidence sur les résultats des candidats.

Le programme d'agrément CPA prépare les futurs CPA à relever les défis qui les attendent. Pour obtenir plus d'information sur le processus d'agrément, l'Examen final commun (EFC) et les exigences particulières applicables à la formation dans votre province, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA de votre province ou région.

ORGANISATIONS PROVINCIALES/RÉGIONALES DES CPA ET ÉCOLES DE GESTION CPA RÉGIONALES

CPA Alberta

1900 TD Tower, 10088 – 102 Avenue
Edmonton, Alberta T5J 2Z1
Sans frais : 1 780.424.7391
info@cpaalberta.ca
www.cpaalberta.ca

CPA Bermuda

Penboss Building
50 Parliament Street, Hamilton HM 12
Bermuda
Tél. : 1 441.292.7479
info@cpabermuda.bm
www.cpabermuda.bm

CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3
Tél. : 1 204.943.1538
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)
cpamb@cpamb.ca
www.cpamb.ca

CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2
Tél. : 1 506.830.3300
Téléc. : 1 506.830.3310
info@cpanewbrunswick.ca
www.cpanewbrunswick.ca

CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue
St. John's, Newfoundland A1B 2X5
Tél. : 1 709.753.3090
info@cpanl.ca
www.cpanl.ca

CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020
info@icawt.nt.ca

CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3
Tél. : 1 902.425.7273
info@cpans.ca
www.cpans.ca

CPA Ontario

69, rue Bloor Est
Toronto (Ontario) M4W 1B3
Tél. : 1 416 962.1841
customerservice@cpaontario.ca
www.cpaontario.ca

CPA Prince Edward Island

600 – 97 Queen Street
P.O. Box 301
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7
Tél. : 1 902.894.4290
info@cpapei.ca
www.cpapei.ca

Ordre des comptables professionnels agréés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800 Montréal
(Québec) H3B 2G2
Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou
1 800.363.4688
candidatCPA@cqaquebec.ca
www.cqaquebec.ca

CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue
Regina, Saskatchewan S4W 0G3
Tél. : 1 306.359.0272
Sans frais : 1 800.667.3535
info@cpask.ca
www.cpask.ca

CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia
800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
Téléc. : 1 800.663.2677
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
internationalinquiries@cpacanada.ca

École de gestion CPA Atlantique

Suite 1306, 2000 Barrington Street
Halifax, Nova Scotia B3J 3K1
Tél. : 1 902 429.4462
programs@cpaatlantic.ca
www.cpaatlantic.ca/fr

École de gestion CPA Ouest

301, 1253 - 91 Street SW
Edmonton, Alberta T6X 1E9
Tél. sans frais : 1 866.420.2350
cpamodule@cpawsb.ca
www.cpawsb.ca