

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

PARTIE B – Épreuve du Jour 1

Septembre 2017 et 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 B (Jour 1).....	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      Module de synthèse 1 – Étude de cas FVT .....	26
Annexe C      Épreuve du Jour 1 – Étude de cas FVT (version 1) – le 13 septembre 2017.....	76
Annexe D      Guide de correction de FVT (version 1) et exemple de réponse de candidat.....	94
Guide de correction .....	95
Exemple de réponse de candidat .....	123
Annexe E      Épreuve du Jour 1 – Étude de cas FVT (version 2) – le 12 septembre 2018.....	141
Annexe F      Guide de correction de FVT (version 2) et exemple de réponse de candidat.....	158
Guide de correction .....	159
Exemple de réponse de candidat .....	185
Annexe G      Résultats par occasion d'évaluation sommative – Épreuve du Jour 1..	202
Version 1 .....	203
Version 2 .....	203
Annexe H      Commentaires du Jury d'examen – Épreuve du Jour 1.....	204
Version 1 .....	205
Version 2 .....	210
Annexe I      Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....	217
Organisations provinciales/régionales des CPA et écoles de gestions CPA régionales...	221

*La Partie A du rapport présente un compte rendu sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3.*

## **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 supervise 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 de CPA.

**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 les **Annexes B à F** pour l'étude de cas du module de synthèse 1, les études de cas, les guides de correction et les exemples de réponses à l'épreuve du Jour 1 FVT. L'**Annexe G** présente les résultats par occasion d'évaluation sommative et l'**Annexe H**, les commentaires du Jury. L'étude de cas VVHE (version 1) de l'épreuve du Jour 1, de même que les études de cas des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent dans la **Partie A** du Rapport sur l'EFC. Le guide de correction de l'étude de cas VVHE et les commentaires du Jury s'y rapportant seront publiés lorsque la version 2 aura été utilisée, c'est-à-dire après l'EFC de septembre 2019.

**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 prévoit cinq catégories de performance. La performance du candidat est classée dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

## Établissement du seuil de réussite

Le président et 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

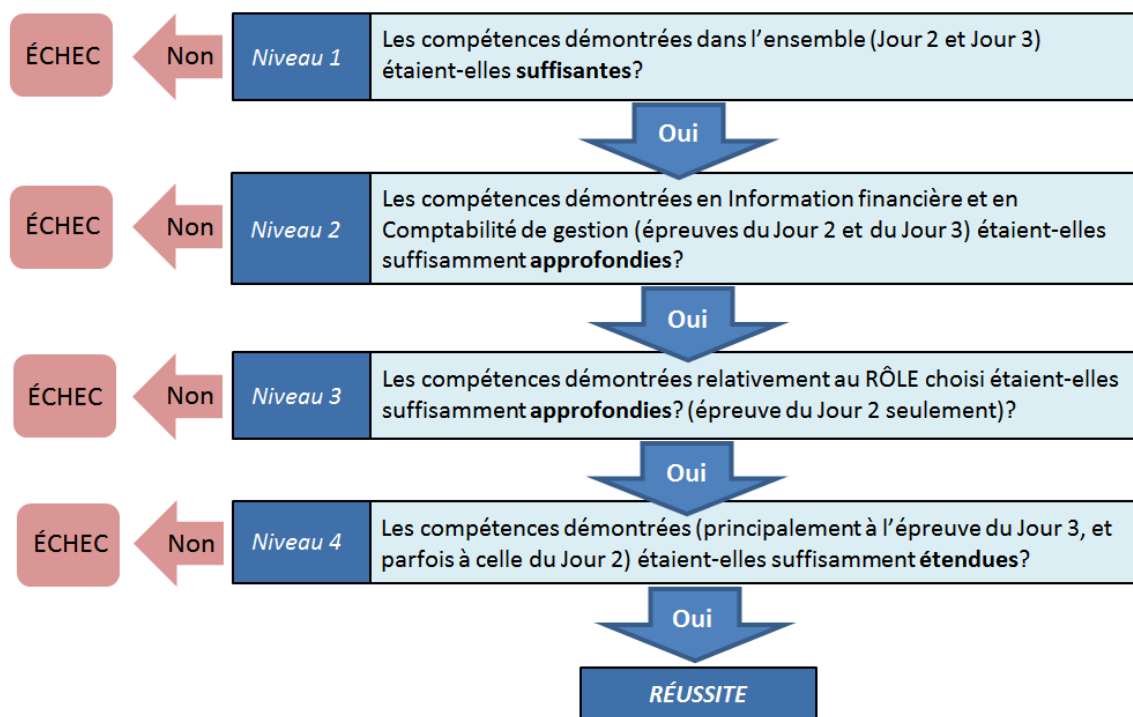
L'épreuve du Jour 1 est évaluée séparément de celles des jours 2 et 3. La décision quant à la réussite ou à l'échec du candidat repose sur une évaluation globale de sa performance dans l'application de l'Approche CPA pour démontrer ses compétences professionnelles essentielles.

## 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 de 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 diplômés 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. [Voir le *Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun* de septembre 2017 pour de plus amples informations sur la correction de la version 1 de l'étude de cas FVT.]

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

Les résultats sont 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**

**MODULE DE SYNTHÈSE 1  
ÉTUDE DE CAS FVT**

## Module de synthèse 1

### Cinémas FVT Inc. – Cas

#### *Évaluation CPA – 2017*

**(Sauf indication contraire, tous les montants sont en dollars canadiens.)**

Nous sommes le 21 mars 2017, et vous travaillez depuis trois mois à titre de CPA au cabinet de conseillers en gestion Renker et Curtis Co. (RCC). On vous a confié la tâche de rédiger un rapport à l'intention du conseil d'administration (le conseil) et de la direction de Cinémas FVT Inc. (FVT).

FVT a fait appel à RCC pour l'aider à effectuer une analyse stratégique et à établir la nouvelle orientation à prendre par la société. La société s'interroge sur sa capacité d'atteindre ses objectifs de croissance et de rentabilité, et les membres du conseil ne parviennent pas à s'entendre sur son avenir. De plus, elle est aux prises avec de nombreux problèmes d'exploitation que le conseil aimerait que vous examiniez.

On vous a fourni les renseignements qui suivent aux fins de votre examen et de votre analyse.

#### **Cinémas FVT Inc. (FVT)**

FVT est une société à capital fermé canadienne qui exploite des cinémas dans le sud-ouest de l'Ontario. Chaque salle de cinéma<sup>1</sup> comporte un écran et compte entre 200 et 300 sièges. FVT a commencé ses activités en tant que division de First Lands Limited (FLL), entreprise familiale à capital fermé qui construit et loue des centres commerciaux et des complexes industriels. FLL a été fondée par Sheila et Kent Lightfoot, qui en sont toujours propriétaires et qui détiennent chacun 50 % des actions. Sheila et Kent ont trois enfants, qui travaillent tous très activement dans l'entreprise : Stephanie, Viktor et Lanny. L'organigramme de FVT figure à l'Annexe I.

---

<sup>1</sup> Une salle de cinéma compte généralement entre 200 et 300 sièges de dimensions standards.



## Renseignements sur le secteur d'activité

### *Description et taille*

L'industrie cinématographique comprend la production de films, leur distribution (au moyen de divers canaux) et leur projection dans des cinémas. FVT exerce ses activités dans l'industrie de la projection de films, laquelle se consacre à la présentation de nouveaux films au public. Cette industrie comprend les cinémas en plein air et en salle, les ciné-parcs, ainsi que les exploitants de festivals de films<sup>2</sup>.

En 2015, l'industrie canadienne de la projection de films a généré des produits de 2 milliards de dollars, et elle a enregistré un taux de croissance annualisé de 2,6 % au cours des cinq années précédentes<sup>3</sup>. Les ventes de billets représentent 54,4 % du total des produits du secteur, tandis que les ventes des comptoirs alimentaires en représentent 30,4 %; les 15,2 % restants proviennent d'autres sources<sup>4</sup>.

L'industrie de la projection de films étant arrivée à maturité, les taux de croissance annualisés ne devraient s'élever qu'à 1,2 %<sup>5</sup> d'ici 2020. En raison des regroupements réalisés au cours des cinq dernières années, quelques acteurs clés dominent le marché, et les petits exploitants sont forcés de quitter le secteur. Le principal chef de file occupe 65 % du marché, tandis que le deuxième exploitant en importance en représente 8,2 %<sup>6</sup>; 416 entreprises se partagent les 26,8 % restants<sup>7</sup>.

Étant donné que les spectateurs potentiels disposent de divers moyens de regarder des films confortablement à la maison, et ce, à un coût moindre (télévision par câble ou satellite, vidéos et DVD, télévision à la carte, téléchargements numériques et diffusion en continu sur Internet), la concurrence est féroce pour attirer les personnes qui préfèrent aller au cinéma.

Pour rester concurrentiels, les petits exploitants négocient des droits de projection avantageux pour les superproductions, et modernisent leurs installations en améliorant la technologie et le confort et en offrant des services et aménagements supplémentaires<sup>8</sup>. La plupart des cinémas utilisent maintenant des systèmes de projection numérique, ce qui permet aux exploitants d'avoir accès plus rapidement à des films de meilleure qualité, de réduire leurs coûts d'entreposage et de maintenir une qualité de projection constante. La toute dernière tendance est aux systèmes 3D et 4D, aux systèmes ambiophoniques et aux écrans allant du plancher au plafond. Les exploitants tentent d'améliorer l'expérience cinéma en installant des sièges luxueux (plus grands, plus confortables, avec dossier inclinable) ou des sièges à mouvement D-BOX (sièges qui bougent), en proposant des services de bar et de restauration en salle, en offrant la possibilité de réserver son siège et en disposant les sièges en gradins pour améliorer la visibilité des écrans de cinéma.

---

<sup>2</sup> ULAMA, Darryle. IBIS WORLD, rapport sectoriel 51213C *Movie Theatres in Canada*, publié en décembre 2015.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

Afin d'encourager les gens à aller régulièrement au cinéma, bon nombre d'exploitants mettent en place des programmes de récompenses. Les clients accumulent des points à l'achat de billets de cinéma et d'articles des comptoirs alimentaires, et ces points peuvent être échangés gratuitement contre des billets de cinéma. De plus, les cinémas utilisent des applications mobiles pour encourager les spectateurs à jouer à des jeux ou à répondre à des sondages dans la salle pendant les avant-programmes; les spectateurs ont donc la possibilité de gagner des points supplémentaires, et les cinémas peuvent recueillir des données sur les spectateurs.

Le succès de l'industrie dépend grandement de la qualité des films qui prennent l'affiche durant l'année<sup>9</sup>. Évidemment, les superproductions permettent à l'industrie de la projection de films de générer des produits plus élevés. Les produits dépendent aussi du revenu disponible par habitant<sup>10</sup>, étant donné que les sorties au cinéma sont une activité discrétionnaire et que les cinémas sont en concurrence avec d'autres loisirs qui s'offrent aux consommateurs.

Les exploitants négocient avec les distributeurs de films les coûts de projection pour chaque film et chaque cinéma. Les distributeurs peuvent soit représenter les grands studios de production qui sont propriétaires des films, soit être indépendants. Les exploitants négocient un contrat de location pour chaque film, et les coûts comprennent un montant minimal pour la location et un pourcentage des produits tirés des salles de cinéma calculé en fonction d'une échelle mobile<sup>11</sup>. Ces montants peuvent être établis à partir d'une « formule taux déterminé d'avance », où le pourcentage des produits à payer est négocié avant la période de projection, ou d'une entente de type « examen ou règlement », selon laquelle le pourcentage des produits est déterminé à la fin de la période de projection du film<sup>12</sup>. Les cours de change ont généralement une incidence sur les coûts de projection, car de nombreux films sont produits à l'étranger, principalement aux États-Unis.

Les distributeurs octroient sous licence les droits de projection de films dans des zones libres ou des zones concurrentielles<sup>13</sup>. Dans une zone libre, il n'y a aucune limite quant au nombre d'entreprises qui projettent le film en même temps. Dans une zone concurrentielle où on trouve plusieurs exploitants, les droits de projection sont octroyés sous licence en fonction des données démographiques, de la capacité d'accueil et des produits potentiels<sup>14</sup>.

Depuis quelques années, la période de projection de films en salle a tendance à être plus courte, de sorte que les nouveautés sont légalement disponibles en ligne plus rapidement, ce qui réduit le risque de piratage (téléchargement illégal)<sup>15</sup>. Plus cette tendance s'accroît, plus les produits des cinémas diminuent.

L'industrie de la projection de films est peu réglementée. Les films sont classés, mais le classement varie d'une province à l'autre. L'Ontario a mis en place un système semblable à celui des États-Unis, selon lequel les films sont classés en fonction de l'âge des spectateurs et de

---

<sup>9</sup> ULAMA, Darryle. IBIS WORLD, rapport sectoriel 51213C, *Movie Theatres in Canada*, publié en décembre 2015.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Regal Entertainment, rapport annuel 2014.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Cinemark Holdings Inc., rapport annuel 2014.

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> ULAMA, Darryle. IBIS WORLD, rapport sectoriel 51213C, *Movie Theatres in Canada*, publié en décembre 2015.

la supervision parentale jugée nécessaire. Par ailleurs, il n'y a aucune loi nationale sur l'accès pour les personnes handicapées, mais de nombreuses entreprises rendent leurs cinémas accessibles en fauteuil roulant<sup>16</sup>.

Les principales tendances dans l'industrie sont la modernisation des systèmes de projection ainsi que l'élargissement des services des comptoirs alimentaires afin d'y inclure les repas du midi et du soir et le service de bar. Cela s'explique par le fait que bon nombre des exploitants ont pour objectif d'attirer des clients qui veulent venir passer une bonne soirée, et pas seulement aller voir un film. Les entreprises tentent aussi de générer des produits à partir d'autres sources, d'où leurs investissements dans :

- l'affichage et la projection de publicités à l'écran, ainsi que la signalisation numérique à l'intérieur des cinémas;
- le soutien aux petites entreprises cinématographiques afin de projeter en salle des films de genres différents non disponibles pour le visionnement à la maison;
- des entreprises qui vendent ou diffusent en continu des films en vue de leur visionnement à la maison;
- l'amélioration des services de restauration en faisant appel à des entreprises qui offrent des services de comptoirs alimentaires, mais ont aussi leurs propres restaurants;
- l'aménagement d'un lieu de divertissement qui propose un vaste choix de jeux vidéo et d'autres jeux interactifs, comme des tables de billard et de tennis de table, ainsi que de la nourriture et des boissons;
- des distributeurs de jeux vidéo qui fournissent des jeux notamment dans les halls des cinémas.

Les entreprises du secteur sont exposées à de nombreux risques, dont voici les principaux<sup>17</sup> :

- risque sectoriel – la disponibilité, la diversité et l'attrait des films qui prennent l'affiche durant l'année;
- risque concurrentiel dans le secteur de la projection – l'entreprise est en concurrence avec d'autres pour les droits de projection, les spectateurs et l'emplacement des cinémas;
- risque lié aux technologies – la capacité de l'entreprise de rester à l'affût des nouvelles technologies de projection, y compris le risque de perdre les spectateurs qui peuvent avoir une expérience de visionnement comparable chez eux à mesure que la technologie du cinéma maison progresse.
- risque lié à la clientèle – la concurrence pour attirer des clients qui peuvent consacrer leur temps et leur argent à de nombreux autres loisirs;
- risque lié à l'immobilier – le risque que les clauses de renouvellement des contrats de location soient défavorables;
- risque pour la santé et la sécurité – les risques liés à la salubrité des aliments et à la manipulation des produits, ainsi qu'à la santé et à la sécurité des clients.

---

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Cineplex Inc., rapport annuel 2015.

## **Renseignements généraux sur la société**

Au début de 2009, une restructuration de FLL a entraîné la création d'une société distincte appelée FVT. La restructuration a été proposée par les deux fils, Viktor et Lanny. Selon eux, comme la division ne faisait pas partie des activités principales de FLL, elle n'était pas gérée de manière à tirer le maximum des occasions qui se présentaient dans le secteur. Par exemple, à un moment où il était crucial d'investir dans les technologies pour assurer la survie de la division, aucune ressource n'avait été dégagée pour faire ces investissements. Viktor était d'avis qu'il y avait une possibilité de croissance et de création de valeur si des investissements suffisants étaient consentis.

Viktor et Lanny ont acheté chacun 5 000 actions ordinaires de la nouvelle société. Parallèlement, FLL a reçu 10 000 actions privilégiées avec droit de vote, rachetables au gré du porteur, en contrepartie du transfert des actifs et des dettes. L'Annexe II présente les conditions de ces actions privilégiées. En 2009, Viktor et Lanny détenaient chacun 25 % des participations avec droit de vote (5 000/20 000), et FLL contrôlait 50 % des droits de vote.

Au début de 2017, 4 000 actions privilégiées avaient été rachetées et 6 000 étaient encore en circulation. Viktor et Lanny détiennent donc chacun 31,25 % des participations avec droit de vote (5 000/16 000), et FLL détient 37,5 % des participations avec droit de vote (6 000/16 000).

Depuis 2009, FVT se concentre sur la modernisation de ses salles et sur le réaménagement des halls des cinémas. Toutes les salles ont désormais une capacité numérique; les comptoirs alimentaires ont étendu leurs services et proposent maintenant des repas légers le midi. FVT a aussi installé des jeux d'arcade dans les halls des cinémas.

Les ventes annuelles de FVT se sont chiffrées à 65,5 millions de dollars pour l'exercice 2016, et la société emploie actuellement 750 personnes, dont 91 % à temps partiel. FVT est rentable, même si son chiffre d'affaires total a reculé de 8,6 % en 2016, principalement en raison d'une diminution du nombre de spectateurs. L'Annexe III présente le plus récent projet d'états financiers de la société, lesquels sont préparés selon les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF), pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

## **Activités de FVT**

Kent a toujours été un passionné de cinéma, passion qu'il partage avec sa femme et ses enfants. Dans sa jeunesse, il allait voir un film chaque semaine, et c'est pourquoi il est convaincu que le cinéma local joue un rôle important dans la vie culturelle des petites collectivités. Kent croit que FVT peut se distinguer des grands exploitants nationaux, parce que son entreprise connaît la clientèle locale et peut choisir les films qui seront projetés en fonction des intérêts particuliers de cette clientèle. Kent veut que ses clients quittent les cinémas de FVT en ayant le sentiment d'avoir passé du bon temps et en souhaitant y revenir.

## **Mission de l'entreprise**

Voici les énoncés de vision et de mission de FVT approuvés par le conseil en 2011 :

Énoncé de vision : Notre vision est de faire en sorte que tous nos clients profitent d'une expérience de divertissement de premier ordre chaque fois qu'ils visitent nos cinémas.

Énoncé de mission : Notre mission est d'offrir une expérience de divertissement de premier ordre adaptée aux besoins de la collectivité locale. Pour y arriver, nous embauchons des employés et les formons pour qu'ils soient respectueux, attentionnés et amicaux, nous sélectionnons les meilleurs films susceptibles de plaire aux membres de la collectivité locale, nous nous assurons que les installations sont propres et sécuritaires pour les employés et les spectateurs, et nous soutenons les divertissements et les arts au sein de cette collectivité.

## **Valeurs de l'entreprise**

Kent et Sheila sont d'avis qu'il est important que leurs entreprises fassent partie intégrante de la collectivité qu'elles servent. C'est pourquoi les Lightfoot ont toujours fait de leur mieux pour traiter leurs clients comme des membres de la famille et contribuer à la vie de la collectivité. Kent et Sheila sont membres du conseil d'administration de plusieurs organismes de bienfaisance et tiennent dans les cinémas de FVT des activités de collecte de fonds pour bon nombre d'organismes sans but lucratif des collectivités où se situent ces cinémas. Dans la mesure du possible, FVT embauche localement ses employés et privilégie la promotion interne. FVT s'assure que les employés sont bien formés et motivés pour offrir une expérience agréable à la clientèle.

Actuellement, les objectifs de FVT établis pour 2017 sont d'augmenter de 5 % les produits tirés des salles de cinéma par spectateur pour qu'ils atteignent 9,10 \$, d'améliorer les marges des comptoirs alimentaires en ramenant à 23 % les coûts des comptoirs alimentaires en pourcentage de leurs produits, et d'accroître de 5 % le bénéfice net. L'exercice de référence pour les objectifs de FVT est 2016, et FVT espère maintenir ces résultats pendant quelques exercices. Les données de référence sectorielles sont fournies à l'Annexe IV.

## **Structure de l'entreprise**

### *Conseil d'administration*

Actuellement, le conseil d'administration de FVT compte cinq membres, dont trois doivent être nommés par FLL. Les administrateurs sont Viktor et Lanny, représentant leurs actions ordinaires, ainsi que Stephanie, Sheila et Kent, représentant les intérêts de FLL. Kent est le président du conseil. Il s'agit de la composition du conseil décrite dans l'entente initiale conclue lors de la création de la société en 2009.

Le conseil se réunit officiellement deux fois par année. Comme l'exercice de la société se termine le 31 décembre, la première réunion a habituellement lieu à la fin de mars, réunion au cours de laquelle les états financiers audités pour l'exercice précédent sont approuvés. La deuxième réunion, qui se tient à la mi-décembre, a pour objet d'approuver les primes à verser à

la direction à la fin de l'exercice, de déclarer les dividendes et d'élire officiellement les dirigeants pour l'exercice à venir.

Il n'y a aucun comité officiel relevant du conseil, même si Stephanie tente de convaincre celui-ci de créer des comités qui pourraient convenir pour une société à capital fermé.

### *Relation avec FLL*

Bien que Sheila et Kent détiennent la totalité des actions de FLL, ils passent à l'heure actuelle 80 % de leur temps à travailler pour FVT. Comme Kent se plaît à le dire, il a embauché de solides gestionnaires pour FLL, auxquels il laisse toute la marge de manœuvre nécessaire pour prendre les décisions d'exploitation quotidiennes. Cela laisse du temps à Kent et à Sheila pour participer au développement de FVT.

Il n'y a pas d'opérations entre apparentés entre FLL et FVT, et les deux entreprises exercent indépendamment leurs activités. Toutefois, comme il s'agit de sociétés associées aux termes de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, elles doivent se partager la déduction accordée aux petites entreprises. Dans le passé, les deux sociétés ont attribué la totalité de la déduction accordée aux petites entreprises à FVT.

### **Équipe de direction**

L'équipe de direction générale de FVT est constituée des personnes suivantes :

Stephanie Lightfoot est chef de la direction. Stephanie, 39 ans, a obtenu une maîtrise en administration des affaires (MBA) en 2006 d'une université canadienne. Avant de se joindre à FLL, elle était directrice au sein des services du marketing et du développement des affaires à Wharten Media Inc., société de production de séries télévisées et de films. En 2014, Kent et Sheila ont décidé que les compétences de Stephanie en élaboration de stratégies commerciales et en leadership seraient mieux utilisées si elle occupait le poste de chef de la direction de FVT, et elle est passée de FLL à FVT pour y travailler à temps plein.

Stephanie sait que FVT se trouve maintenant à la croisée des chemins, car l'entreprise a terminé la modernisation prévue de ses cinémas et de sa technologie de projection. Elle veut que l'entreprise se forge une réputation et prenne de l'expansion dans le secteur de la projection de films en conquérant de nouveaux marchés et en améliorant l'expérience cinématographique des spectateurs. Elle croit que FVT devrait s'établir dans d'autres provinces, où les goûts du public sont différents, ce qui lui permettrait de diversifier les genres de films qu'elle projette.

Lanny Lightfoot est chef des finances. Lanny, 37 ans, a obtenu un baccalauréat en commerce d'une université canadienne en 2002. Lanny a été directeur au sein d'un service de prêts aux entreprises d'une banque avant de se joindre à FLL en 2008. Lanny est responsable de la finance d'entreprise, de la comptabilité et des ressources humaines.

Lanny veut favoriser la croissance horizontale de FVT grâce à l'augmentation du nombre de cinémas et de salles, ce qui permettrait de réaliser des économies d'échelle. Il veut investir dans des occasions d'amélioration de l'expérience cinéma, ce qui ferait augmenter non seulement le nombre de spectateurs, mais aussi les produits par spectateur et le bénéfice net. Cependant, Lanny est également prudent et souhaite que le rythme de croissance permette à FVT de maintenir son bénéfice net, de conserver les primes au moins à leur niveau historique, et d'éviter le plus possible d'accroître l'endettement de la société.

Viktor Lightfoot est chef des technologies. Viktor, 34 ans, est diplômé d'un collège de la région en développement multimédia interactif. Viktor a toujours eu un intérêt pour la technologie et l'informatique. Il a travaillé en tant que programmeur pour un développeur de logiciels local pendant trois ans avant de se joindre à temps plein à l'entreprise familiale. Viktor est responsable de la technologie en place dans les cinémas, ainsi que des systèmes informatiques et du site Web de FVT.

Viktor souhaite diversifier les activités de l'entreprise dans d'autres domaines qui sont complémentaires à la projection de films, mais qui ne dépendent pas directement du succès des films en salle. Viktor est préoccupé par la baisse de la fréquentation des cinémas et par la popularité croissante des options de visionnement à la maison, et c'est pourquoi il estime que FVT doit étudier les occasions d'investissement dans d'autres domaines. Il souhaite proposer à la clientèle diverses options qui viendront appuyer la vision de l'entreprise, à savoir offrir une « expérience de divertissement de premier ordre ».

Zobair Terdel est chef de l'exploitation. Zobair s'est joint à FVT en 2014. Âgé de 49 ans et titulaire d'un baccalauréat en sciences, Zobair a occupé le poste de chef de l'exploitation pendant 10 ans dans une chaîne nationale de pharmacies, après avoir été directeur du service de l'exploitation d'un fabricant de plastiques. Zobair est principalement responsable des activités d'exploitation quotidiennes de l'entreprise, y compris la gestion de l'exploitation des cinémas et de l'immobilier.

Suisui Yang est chef du divertissement cinématographique. Suisui a 42 ans et s'est jointe à l'entreprise en 2015. Auparavant, elle avait travaillé pour une société de production de films de Toronto en tant que directrice responsable de l'acquisition de films d'animation destinés à la distribution. Suisui est chargée de décider quels films seront présentés et de négocier les contrats appropriés. Suisui est également responsable du marketing de FVT.

Kent et Sheila n'occupent pas officiellement des postes de direction, mais ils participent à la gestion de plusieurs aspects de l'entreprise en fonction de leurs intérêts et de leur expérience. Kent et Sheila tiennent à continuer de contribuer à la direction de FVT, même s'ils se rendent compte que c'est la relève qui doit en fixer l'orientation et prendre en charge les décisions importantes. Kent participe à la gestion des immeubles de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la recherche de nouveaux emplacements pour les cinémas, et travaille en étroite collaboration avec Zobair. Sheila travaille avec Suisui dans la recherche des films à mettre à l'affiche et révisé les ententes contractuelles. Kent et Sheila sont rémunérés pour ces fonctions et sont considérés comme faisant partie de la haute direction.

Kent souhaite voir l'entreprise croître comme elle l'a fait dans le passé, à savoir en ouvrant ou en acquérant de nouveaux cinémas dans des localités avoisinant London, en Ontario. Kent croit que la force de FVT réside dans sa connaissance des besoins des collectivités locales. Afin de tirer parti de cet avantage, il veut que l'entreprise prenne de l'expansion dans le sud de l'Ontario, où les besoins de la clientèle ne devraient pas être fondamentalement différents d'une collectivité à l'autre. Kent veut s'assurer de la pérennité de la réputation de FVT, qu'il a passé sa vie à bâtir. Sheila, pour sa part, aimerait diversifier les films projetés par FVT. Elle croit que le marché des événements spéciaux est largement sous-exploité, de même que celui de la projection de films originaux et à petit budget qui sont porteurs d'un message. Parallèlement, Sheila veut aussi protéger l'image de marque de FVT.

### Ressources humaines

La main-d'œuvre de FVT se répartit selon les tranches d'âge suivantes :

	Haute direction	Direction et autres employés à temps plein	Employés à temps partiel	Total
25 ans et moins			374	374
De 26 à 39 ans	3	20	243	266
De 40 à 59 ans	2	33	68	103
60 ans et plus	<u>2</u>	<u>5</u>	<u>—</u>	<u>7</u>
Total	7	58	685	750

Les employés à temps partiel travaillent en moyenne 15 heures par semaine comme placeurs, receveurs de billets, membres du personnel des comptoirs alimentaires et caissiers. Les employés à temps partiel bénéficient d'un rabais de 50 % sur les aliments, ont droit à des boissons gratuites durant leurs quarts de travail, et peuvent assister gratuitement aux projections dans tous les cinémas de FVT. Ils reçoivent aussi des primes annuelles. Le taux de roulement annuel des employés à temps partiel de FVT est de 45 %, ce qui est nettement inférieur à la moyenne de l'industrie, qui est de 74,9 %<sup>18</sup>.

Les employés à temps plein de FVT ont les mêmes avantages sociaux que les employés à temps partiel, auxquels s'ajoutent une assurance soins médicaux et une assurance dentaire, ainsi que des vacances payées. Ces régimes d'avantages sociaux sont comparables à ceux que l'on retrouve dans l'industrie. De plus, les employés à temps plein reçoivent des primes qui peuvent être assez généreuses selon les résultats financiers annuels de FVT. En raison de ces primes, le taux de rotation des employés à temps plein est très faible : seule une personne a quitté son emploi au cours des cinq dernières années.

<sup>18</sup> En 2013, le taux de roulement médian pour les employés à temps partiel du secteur du commerce de détail était de 74,9 %. GUSTAFSON, Krystina. *Retail's turnover a plus for economy but challenge for stores*, [en ligne], 2014. [<http://www.cnn.com/2014/09/23/retail-turnover-rates-on-the-rise.html>].



Les primes sont versées annuellement dans le cadre du régime de rémunération des employés, et les montants versés sont à la discrétion du conseil, en fonction du bénéfice net. Actuellement, il n'y a aucune formule fixe, mais les administrateurs prennent en considération le bénéfice net, le revenu imposable et d'autres facteurs qui changent d'un exercice à l'autre. Il n'y a pas non plus de directive établie quant à la manière de distribuer les primes. Selon la moyenne des quatre dernières années, la haute direction a reçu 50 % du total des primes, la direction et les employés à temps plein ont reçu 30 % des primes, et les 20 % restants ont été attribués aux employés à temps partiel, en parts égales pour chacun de ces derniers. L'attribution des primes de la direction et des employés à temps plein se fonde uniquement sur la performance de chacun, laquelle est évaluée par leur supérieur immédiat. Aucun indicateur officiel n'est utilisé pour cette évaluation.

Le dernier avantage, réservé exclusivement aux membres de la haute direction (sauf Kent et Sheila), est une allocation annuelle pour frais d'automobile imposable de 24 000 \$ par haut dirigeant. Viktor a demandé si l'entreprise pouvait lui fournir une voiture au lieu de lui verser une allocation. Il dit qu'un de ses amis vient de négocier une entente semblable avec son employeur, ce qui s'est traduit, globalement, par des économies d'impôts pour l'employé. Actuellement, FVT paie tous les coûts de fonctionnement liés aux véhicules.

FVT n'offre pas de régime de retraite à ses employés, mais Stephanie et Viktor ont récemment fait savoir à Lanny qu'ils voulaient que l'entreprise mette sur pied un régime de retraite ou un régime de retraite à participation différée aux bénéfices pour tous les membres de la haute direction, sauf Kent et Sheila.

## **Activités de la société**

### *Exploitation des cinémas*

L'entreprise compte 11 cinémas, pour un total de 106 salles, et la capacité d'accueil est de 200 à 300 spectateurs par salle. Toute la technologie de projection est maintenant numérique, et 50 salles disposent de systèmes 3D. Les cinémas sont tous situés en Ontario. Voici des informations au sujet de chaque cinéma.

	Nombre de salles	Salles dotées de systèmes de projection numérique 3D	Nombre de spectateurs par année	Nombre de jeux d'arcade
London 1	12	6	616 560	16
London 2	9	3	458 290	10
London 3	12	5	465 380	20
London 4	7	4	310 422	11
Sarnia 1	12	5	471 135	20
Sarnia 2	6	4	231 990	11
Chatham	9	4	436 080	15
Leamington	10	6	493 506	10
St. Thomas	12	5	479 712	12
Tillsonburg	9	4	350 850	10
Woodstock*	8	4	422 348	10
Total	106	50	4 736 273	145

\* Le nombre réel de spectateurs est supérieur au nombre de billets utilisé pour calculer les produits tirés des salles de cinéma.

Le tableau suivant montre les faits saillants liés à l'exploitation des cinémas de FVT pour les trois derniers exercices :

	2016	2015	2014
Nombre de salles	106	106	106
Nombre total de spectateurs	4 736 273	5 231 875	5 156 251
Produits tirés des salles de cinéma par spectateur	8,67 \$	8,89 \$	8,75 \$
Total des produits tirés des salles de cinéma	41 057 418 \$	46 511 369 \$	45 117 196 \$
Produits tirés des comptoirs alimentaires par spectateur	4,95 \$	4,63 \$	4,36 \$
Total des produits tirés des comptoirs alimentaires	23 444 551 \$	24 223 581 \$	22 481 254 \$
Autres produits – jeux d'arcade	659 780 \$	650 820 \$	647 690 \$
Autres produits – location de salles pour fêtes d'enfants	343 900 \$	340 800 \$	349 870 \$
Total des produits	65 505 649 \$	71 726 570 \$	68 596 010 \$

1. Produits tirés des salles de cinéma : produits tirés de la vente de billets. Le prix des billets de cinéma dépend de l'âge du spectateur et du type de films. Voici le prix des billets ordinaires :

- Enfants de 13 ans et moins : 7,50 \$
- Adultes de 14 à 64 ans : 10,00 \$
- Personnes âgées de 65 ans et plus : 8,00 \$

Le mercredi est le « jour des aînés », et le prix du billet est de 5,00 \$ pour les aînés ce jour-là. Pour les films en 3D, le prix du billet est majoré de 3,00 \$ pour toutes les catégories d'âge.

2. Produits tirés des comptoirs alimentaires : produits tirés des ventes des comptoirs alimentaires. Les comptoirs alimentaires vendent du maïs soufflé, des collations, des boissons gazeuses, du café, des hot dogs, des pizzas, des barres de chocolat et de la crème glacée. Depuis deux ans, FVT propose des produits meilleurs pour la santé, comme des sandwichs, des wraps frais, des salades, des noix et des barres nutritives, et tous ces produits se vendent bien. FVT propose continuellement de nouveaux choix d'aliments dans le but d'accroître les ventes des comptoirs alimentaires. De plus, certains produits alimentaires sont mis en promotion, et diverses combinaisons aliments et boissons gazeuses sont offertes à un prix global.
3. Autres produits – jeux d'arcade : chaque cinéma FVT compte entre 10 et 20 jeux d'arcade, dont plusieurs jeux vidéo interactifs. Les jetons nécessaires pour jouer peuvent être achetés à partir de machines situées dans le hall au prix de trois jetons pour 1,00 \$. FVT a conclu une entente de partage des produits avec le fournisseur des jeux, Playitall Inc., selon laquelle Playitall doit fournir les jeux, les entretenir et les remplacer tous les six mois, et FVT doit remettre 50 % des produits générés par les jeux à Playitall. Conformément à cette entente, FVT n'a à engager aucun coût initial pour l'achat des machines, et les seuls frais d'exploitation sont les coûts d'électricité. En moyenne, chaque machine génère des produits bruts de 175 \$ par semaine, desquels FVT reçoit 50 %.

4. Autres produits – location de salles pour fêtes d’enfants : chaque cinéma dispose d’une salle pouvant servir à la tenue de fêtes d’enfants de 5 à 13 ans et accueillir un maximum de 25 enfants par fête. Le tarif exigé est de 18 \$ par enfant, ce qui comprend un billet de cinéma, une boisson et une collation. Pour les besoins de la comptabilité, ces produits sont répartis entre les produits tirés des salles de cinéma, les produits tirés des comptoirs alimentaires et les autres produits – location de salles pour fêtes d’enfants. Pour le dernier exercice, la location de salles pour fêtes d’enfants a généré en moyenne 115 \$ par fête.

### *Coûts de projection*

Les coûts de projection sont les montants payés aux distributeurs pour l’octroi sous licence des droits de projection de films. Les films visés comprennent non seulement les superproductions, mais aussi les films événementiels spéciaux, comme des opéras, des ballets et des pièces de théâtre. La société conclut des ententes d’octroi de licence avec les distributeurs pour chaque film qui sera présenté. Suisui et Sheila décident quels films seront à l’affiche dans chaque cinéma selon de nombreux facteurs, notamment le producteur, le genre, le budget du film, la popularité, la date de sortie, la distribution et le succès du film jusqu’alors. Suisui et son équipe, qui inclut les gérants des cinémas locaux, cherchent les films qui plairont à chaque collectivité où se trouve un cinéma FVT.

Suisui et Sheila négocient les modalités de chaque licence accordant un droit de projection. En 2016, les licences étaient négociées dans le cadre d’ententes de type « formule taux déterminé d’avance » ou de type « examen ou règlement ». En outre, certaines licences ont dû être partagées avec d’autres exploitants, et les modalités de ces licences n’ont pas été négociées par FVT. Sheila, étant dans le milieu depuis longtemps, a de bonnes relations avec les distributeurs, ce qui lui permet habituellement d’obtenir les licences pour les films que l’entreprise souhaite projeter.

### *Comptabilisation des coûts de projection*

Dans le cas des ententes d’octroi de licences de type « examen ou règlement », la direction fait la meilleure estimation possible du montant définitif du règlement, étant donné qu’il faudra probablement attendre deux ou trois mois après la première projection du film pour savoir à combien s’élèveront les coûts de projection. Durant cette période, un montant estimatif est comptabilisé au titre des coûts et des créditeurs connexes. Dès qu’on s’entend sur le montant définitif du règlement, les charges et les créditeurs sont ajustés en fonction des montants convenus.

### *Coûts liés aux comptoirs alimentaires*

Les coûts liés aux comptoirs alimentaires comprennent le coût des aliments, des boissons et des fournitures connexes. Les gérants des cinémas sont responsables de la gestion de leurs achats et de leurs stocks ainsi que de la passation des commandes, et les fournisseurs expédient leurs produits directement aux cinémas. Les stocks des comptoirs alimentaires sont dénombrés chaque semaine et rapprochés des soldes figurant dans le système d’inventaire permanent.

Le système de terminaux de points de vente saisit les ventes des comptoirs alimentaires par article, ce qui permet d'effectuer le suivi et la gestion des stocks d'aliments et de boissons. Par conséquent, les articles qui se vendent peu ne sont pas commandés de nouveau, et les stocks des articles les plus populaires peuvent se trouver à être renouvelés plus fréquemment.

### *Frais d'exploitation des cinémas*

Les frais d'exploitation des cinémas comprennent les uniformes des employés, les lunettes 3D, les frais de nettoyage et d'entretien, les services publics, les assurances et les autres coûts connexes.

### *Immobilisations corporelles*

Des 11 cinémas exploités par FVT, la société est propriétaire des quatre qui se trouvent à London, en Ontario, et locataire des sept autres. Elle est également propriétaire du bâtiment abritant son siège social, qui est adjacent au cinéma London 1, situé dans le centre-ville de London.

Au 31 décembre 2016, la valeur comptable des catégories d'immobilisations corporelles se présentait comme suit :

	<b>En milliers de dollars</b>	<b>Méthode d'amortissement</b>
Terrains	1 646	
Bâtiments	18 143	linéaire sur 25 ans
Matériel	13 023	linéaire sur 8 ans
Améliorations locatives	<u>7 594</u>	linéaire sur 10 ans
Total	40 406	

Les baux en vigueur arriveront à échéance entre 2019 et 2024. La plupart ont une durée initiale de 10 ans et sont assortis d'une clause de prolongation de 10 ans. Les baux sont des baux nets, et FVT est donc responsable des coûts liés aux assurances, à l'entretien et aux impôts et taxes. Tous les baux comportent un taux de base mensuel fixe ainsi qu'une composante variable établie à partir d'un pourcentage des produits tirés des salles de cinéma et des produits tirés des comptoirs alimentaires au-delà d'un montant minimal, qui varie d'un cinéma à l'autre.

Tous les cinémas ont fait l'objet de travaux de modernisation et de rénovation, dont le coût a été comptabilisé comme des améliorations locatives pour les cinémas loués. Récemment, les prix du marché ont augmenté à London, et quelques courtiers immobiliers ont approché Kent pour lui proposer de vendre les bâtiments abritant les cinémas qui appartiennent à FVT. Hier, un promoteur immobilier a téléphoné à Kent et s'est dit intéressé à acheter le bâtiment du siège social de FVT, puis à le lui louer pour une durée maximale de 10 ans. L'Annexe V présente des informations détaillées sur la proposition de cession-bail.

### *Publicité et promotion*

Jusqu'ici, FVT a dépensé très peu d'argent en marketing et dispose d'un petit budget de publicité. Les distributeurs de films et les studios de cinéma font la promotion de leurs films grâce à des campagnes publicitaires multimédias à l'échelle nationale. Il s'ensuit que le montant des produits tirés des salles de cinéma dépend du succès des films présentés. Les dépenses de FVT en publicité dans chaque marché local visent à :

- afficher les films et les horaires de projection de la semaine;
- faire la promotion d'événements spéciaux, comme les projections spéciales ou les soldes d'articles des comptoirs alimentaires;
- concevoir des publicités qui seront diffusées en salle en même temps que les bandes-annonces.

FVT a aussi un site Web qui fournit des renseignements sur les films, les horaires de projection, les promotions et les tarifs pour la location de salles pour les fêtes. Toutefois, le webmestre de la société a fait remarquer que le site est dépassé et qu'il devrait être plus interactif et permettre aux clients de réserver en ligne des billets et des salles pour les fêtes. Il aimerait également que FVT développe une application mobile (appli) qui donnerait aux clients la possibilité de voir des renseignements sur les films à l'affiche et d'en visionner les bandes-annonces, de réserver leurs billets, de publier une critique du film et de répondre aux sondages de l'entreprise sur leur téléphone. Le webmestre a récemment communiqué avec un développeur d'applications mobiles qui pourrait développer cette appli et mettre à jour le site Web. L'évaluation de la conception, de l'architecture et du contenu de l'appli et du site Web serait faite en fonction de la concurrence et à l'aide d'études sur la clientèle. Les coûts estimatifs pour tout ce travail sont de 125 000 \$, et l'appli serait conçue pour fonctionner sur n'importe quel appareil mobile et serait liée au site Web de FVT. Suisui aimerait en apprendre plus sur les avantages de la stratégie mobile et savoir si ces coûts seraient justifiés, car les fonds proviendraient vraisemblablement du budget actuel de publicité et de promotion.

Suisui examine la possibilité de lancer un programme de fidélisation de la clientèle, car elle est d'avis que FVT profiterait de la mise en place d'un programme qui récompense les bons clients. Des points de fidélité seraient remis lors de l'achat de billets de cinéma, et ces points pourraient être échangés contre des billets de cinéma. Suisui a reçu des informations de FLIXREWARDS, qui se spécialise dans la mise en place de programmes de récompenses pour les entreprises. FLIXREWARDS fournira la technologie permettant de recueillir et de gérer les points, ainsi que les analyses de données. L'Annexe VI présente les informations détaillées recueillies par Suisui jusqu'ici.

### **Information financière et établissement des budgets**

FVT prépare ses états financiers selon les NCECF. La banque exige que FVT et FLL préparent des états financiers annuels audités. Pour l'exercice 2017, FVT (comme FLL) a nommé Waynman & Co. (WC) comme auditeur. WC réalise les audits de FLL depuis 2005 et ceux de FVT depuis 2009. WC auditera les états financiers de 2017 et préparera les déclarations fiscales de la société. Le taux d'imposition moyen de FVT est de 25 %.

Lanny s'est penché sur l'écart d'acquisition résultant de l'achat des deux cinémas de Sarnia il y a quelques années. Le nombre de spectateurs a diminué après qu'un concurrent national a ouvert un nouveau cinéma dans la région, et les prévisions pour 2017 sont encore pires que prévu. Lanny se demande s'il faudra comptabiliser une perte de valeur de l'écart d'acquisition en 2017 et il a recueilli des informations à ce sujet. (Voir l'Annexe VII.)

Récemment, Lanny a constaté un écart entre le nombre réel de spectateurs au cinéma de Woodstock et les produits recueillis. De plus, on a remarqué qu'il manquait des articles dans les stocks des comptoirs alimentaires à ce cinéma. S'appuyant sur ces éléments et sur les rumeurs qui circulent à ce sujet, Lanny croit que certains employés du cinéma de Woodstock laissent leurs amis voir des films sans payer et leur offrent de la nourriture et des boissons gratuitement. L'Annexe VIII décrit les procédures qui sont actuellement en place relativement aux ventes de billets et aux ventes des comptoirs alimentaires.

### **Opérations bancaires et financement**

FVT a un emprunt bancaire à terme qui vient à échéance en octobre 2022. Il est garanti par les immobilisations corporelles, porte intérêt à 4,6 % et est remboursable par paiements mensuels de 106 250 \$. L'emprunt à terme est assorti d'une clause restrictive selon laquelle le ratio dette à long terme (y compris la tranche à court terme de la dette à long terme, mais compte non tenu des actions privilégiées rachetables au gré du porteur)/bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) ne peut pas excéder 2,5.

Environ 90 % des coûts de projection de l'entreprise sont payés en dollars américains. Le cours de change moyen a beaucoup fluctué depuis 2014, et le cours moyen en 2016 était de 1 \$ CA = 0,7413 \$ US. Lanny suggère depuis plusieurs années que l'entreprise essaie d'atténuer ce risque en achetant des dérivés pour couvrir une partie de ces coûts, l'objectif étant de réduire la volatilité du bénéfice de la société. Par suite de ses discussions avec la banque, Lanny a recueilli les informations présentées à l'Annexe IX sur deux propositions pour couvrir ce risque.

Kent et Sheila aimeraient recevoir des dividendes plutôt que des salaires de FVT, car ils songent tous les deux à réduire le nombre d'heures qu'ils consacrent à l'entreprise. Actuellement, ils reçoivent chacun un salaire annuel de 350 000 \$, avant primes. Kent voudrait obtenir des commentaires sur l'élaboration d'une politique de dividende et une analyse des facteurs devant être pris en considération. Kent se demande aussi quelle serait l'incidence fiscale de l'encaissement de dividendes pour l'ensemble des actionnaires.

### **Discussion tenue lors d'une réunion du conseil**

Le conseil de FVT a tenu une réunion extraordinaire le 19 mars 2017. Avant la réunion, les administrateurs ont reçu un sommaire des quatre nouveaux projets ayant fait l'objet d'une discussion au cours des réunions précédentes : l'achat de Cinéma LaRoche (CLR) (Annexe X et Annexe XI), l'investissement dans Connery's Bar and Grill (Annexe XII), la proposition de « visionnement haut de gamme » (VHG) visant à améliorer l'expérience cinéma (Annexe XIII) et la proposition de « Centre du jeu » (CDJ) (Annexe XIV).

L'ordre du jour annoncé de la réunion était le suivant :

1. Examen des quatre propositions d'investissement
2. Autres questions

Voici des extraits de la discussion tenue à cette réunion.

**Kent :** Discutons d'abord de la question la plus urgente, soit l'achat possible de CLR. Je sais que mon ami Marcel est impatient de régler cette question, car il doit vendre, et il prendra contact avec d'autres acheteurs si nous ne voulons pas aller de l'avant avec ce projet.

**Stephanie :** J'ai préparé les informations concernant cette proposition et j'ai visité tous les cinémas que possède CLR. J'ai été très impressionnée de voir comment Marcel a été en mesure de présenter d'autres types de films dans les cinémas CLR et la réponse positive au ciné-club. J'ai trouvé que les employés de CLR étaient très amicaux et attentionnés. Comme vous le savez déjà, je crois que nous devons prendre de l'expansion à l'extérieur de l'Ontario afin de diversifier nos sources de produits.

**Lanny :** Le fait que FVT exercerait ses activités dans une autre province et l'important investissement que cela implique me préoccupent. J'aimerais voir une analyse des ratios d'exploitation de CLR pour déterminer si cet achat contribuerait immédiatement à notre bénéfice net et s'il permettrait d'améliorer certains de nos propres ratios.

**Sheila :** J'aime vraiment l'idée d'acheter CLR. Je suis particulièrement emballée par l'idée du ciné-club et par la possibilité pour FVT de présenter des films alternatifs, car je crois qu'il existe un marché sous-exploité pour ce type de films. Cette acquisition permettrait aussi à FVT d'avoir accès aux distributeurs de films alternatifs avec qui Marcel entretient des relations de longue date.

**Kent :** Je ne suis pas sûr que nous devrions prendre de l'expansion en dehors de l'Ontario. Une de nos forces est que nous connaissons le marché local, et nous n'avons aucune expérience au Québec. Y a-t-il des différences entre le Québec et l'Ontario en ce qui concerne le type de services et de produits que nous proposons? Honnêtement, je ne sais pas.

**Viktor :** Au lieu de prendre de l'expansion au Québec, pourquoi ne pas prendre de l'expansion ici, à London? J'ai un ami, Fred, qui est chef cuisinier, et il veut ouvrir un nouveau restaurant. Il cherche un investisseur, et je pense que ce serait un bon investissement pour nous. Les synergies avec notre entreprise seraient nombreuses, particulièrement en ce qui concerne le coût des repas légers, quoique je ne suis pas certain des économies que nous réaliserions à cet égard.

**Lanny :** S'agit-il de la proposition dont tu m'as parlé l'autre jour, le Connery's Bar and Grill?

**Viktor :** Oui. Fred veut mettre sur pied une société qui serait détenue à 40 % par FVT et à 60 % par lui, mais les décisions seraient prises conjointement.



**Lanny :** Je ne m'y connais pas dans ce type d'ententes. Comment serait-elle comptabilisée dans nos états financiers? Si notre investissement est important, le pourcentage de notre participation ne devrait-il pas être plus élevé? Comme nos réserves de trésorerie sont faibles à l'heure actuelle, cela m'inquiète que nous participions à une entreprise qui pourrait ne pas réussir, car nous risquerions de drainer encore plus nos réserves.

**Stephanie :** Pour un calcul rapide, pouvons-nous supposer que les flux de trésorerie d'exploitation annuels prévus seraient versés sous forme de dividendes et estimer le taux de rendement interne sur cet investissement?

**Lanny :** Oui, c'est une bonne façon de faire. Nous pouvons faire les calculs et en estimer le rendement. Je crois que nous devrions aussi examiner quel pourcentage de participation nous permettrait d'obtenir le rendement après impôts de 17 % que nous attendons de cet investissement, et ce, en utilisant les mêmes hypothèses. Nous pourrions négocier avec Fred l'obtention d'une participation plus importante.

**Kent :** Je préférerais que nous consacrons les fonds que nous avons à l'amélioration de nos cinémas. Je sais que nos concurrents investissent dans des sièges luxueux et mobiles, des écrans plus grands et des systèmes audio plus performants. Si nous n'offrons pas ce type d'expériences haut de gamme, je crois que nos clients iront voir ailleurs. C'est aussi une bonne raison pour nous d'augmenter le prix du billet.

**Lanny :** Je suis d'accord avec toi. Je crois que nous devrions investir davantage dans nos cinémas. Nous pourrions nommer cet investissement supplémentaire « visionnement haut de gamme », ou VHG. Nous pourrions le mettre en place dans quelques salles dont nous sommes propriétaires pour en mesurer le succès, en gardant à l'esprit que nous voulons obtenir un rendement (après impôts) de 15 % sur cet investissement. Compte tenu de la fourchette des prix des billets demandés par nos concurrents, nous devrions analyser deux scénarios possibles, l'un comportant une hausse de prix de 8,50 \$ et l'autre comportant une hausse de prix de 10,00 \$, par rapport aux prix actuels.

**Stephanie :** Cet investissement améliorerait certainement notre image de marque à London.

**Lanny :** Nous devrions évaluer l'incidence de cet investissement potentiel sur le bénéfice. Je crois que nous devrions aussi examiner les nouvelles marges sur coûts variables attendues et les comparer à nos marges sur coûts variables actuelles.

**Viktor :** Si vous n'aimez pas l'idée du restaurant, que pensez-vous d'une salle de jeux interactifs avec des jeux en tous genres et un restaurant avec permis d'alcool? J'ai même trouvé un nom : le Centre du jeu. Certains de nos concurrents se taillent une place sur ce marché, et je pense que ce serait une façon pour FVT d'élargir l'expérience de divertissement de premier ordre pour nos clients, en complément du visionnement de films.

**Kent :** J'aime cette idée! Nous pourrions ainsi demeurer concurrentiels et offrir une nouvelle expérience à nos clients.

**Lanny :** Est-ce que cette idée implique que nous aurions plusieurs jeux interactifs et que les clients paieraient pour jouer?

**Viktor :** Oui, ça nous donnerait une autre source de produits que ceux tirés des salles de cinéma. Nous pourrions aussi vendre des aliments et des boissons. Les clients obtiendraient des points en gagnant des parties, et ces points seraient ensuite échangeables contre différents prix. Les clients seraient donc incités à revenir jusqu'à ce qu'ils aient gagné assez de points pour avoir le prix de leur choix.

**Lanny :** Est-ce que cela signifie qu'un passif plus important serait inscrit au bilan?

**Viktor :** C'est une bonne question, Lanny. Je n'en suis pas sûr.

**Lanny :** Avec toutes ces propositions, je m'inquiète moi aussi de nos flux de trésorerie. D'où proviendraient les fonds requis pour financer certaines d'entre elles?

**Kent :** J'ai quelques idées pour ce qui est de l'insuffisance de nos flux de trésorerie. D'abord, j'ai eu quelques conversations avec un promoteur immobilier de la région qui voudrait acheter certains de nos bâtiments, que nous reprendrions à bail. Les prix ont beaucoup augmenté, et j'ai été surpris du montant que le promoteur serait prêt à nous offrir. À l'heure actuelle, nous avons une offre de cession-bail pour le terrain et le bâtiment du siège social. De plus, Sheila et moi avons discuté des actions privilégiées. Nous envisageons de renoncer au rachat obligatoire des actions privilégiées que nous détenons pour une période de cinq ans. Cela permettrait de dégager des fonds supplémentaires pour l'entreprise.

**Lanny :** Êtes-vous sûrs que c'est ce que vous voulez?

**Kent :** Absolument. Il faut nous assurer que FVT ne soit pas à court d'argent au moment où nous prenons des décisions au sujet de son avenir. C'est en fait le moment d'investir dans l'entreprise, et non de retirer notre argent.

**Viktor :** Je suis d'accord. Le fait de disposer de liquidités additionnelles permettra à FVT d'effectuer plusieurs investissements, plutôt qu'un seul.

**Kent :** Je constate que nous aurons besoin d'aide pour savoir comment utiliser nos fonds au cours de la prochaine année. J'aimerais faire appel à RCC pour qu'il nous aide avec cette analyse. Vous vous rappelez que RCC nous a fourni des services-conseils pour une acquisition que nous avons faite il y a quelques années? Les membres du personnel de RCC sont des CPA qui ont une vue d'ensemble et qui comprennent notre industrie et notre entreprise; je pense qu'ils peuvent nous fournir une analyse impartiale. Nous pourrions demander à RCC d'examiner toutes ces propositions et de nous formuler des recommandations. Je présente donc une résolution visant à faire appel aux services de RCC pour examiner ces propositions.

**Stephanie :** Je pense que c'est une excellente idée. RCC pourrait aussi nous aider à résoudre certains problèmes d'exploitation avec lesquels nous sommes aux prises. J'appuie la résolution.

**Kent :** Avant de passer à la discussion sur les problèmes d'exploitation, nous allons officialiser la résolution. Que tous ceux qui sont en faveur disent oui.

**Les autres membres du conseil :** Oui

**Stephanie :** Compte tenu des écarts que Lanny a constatés au cinéma de Woodstock, je me demande si nous ne devrions pas mettre à jour les politiques de la société pour pouvoir gérer ce genre de problème. Croyez-vous que nous ayons besoin d'un code de conduite et d'un code d'éthique? Dans l'affirmative, qu'est-ce qui serait inclus dans ces documents? J'ai également réfléchi à la composition actuelle du conseil d'administration. Vu les nouvelles propositions stratégiques que nous sommes en train d'examiner, devrions-nous apporter des changements à la structure actuelle du conseil ou au mode de fonctionnement du conseil pour le rendre plus efficace? Nous pourrions demander à RCC de formuler des recommandations à ce sujet.

**Lanny :** Je crois que ce sont toutes de bonnes idées. Comme vous le savez, j'envisage de réduire la valeur de l'écart d'acquisition à la fin de 2017 en raison des prévisions récentes concernant le nombre de spectateurs pour le cinéma de Sarnia. Nos auditeurs ont convenu qu'aucun ajustement ne sera nécessaire en 2016. Je dois comprendre quelles sont les procédures suivies par les auditeurs pour effectuer ce calcul. Plus particulièrement, de quelles informations auront-ils besoin pour étayer le calcul?

**Kent :** Y a-t-il d'autres questions dont nous devons traiter?

**Stephanie :** Oui, je voudrais aussi parler du régime de primes. J'ai entendu des rumeurs selon lesquelles des employés considèrent que le régime de primes n'est pas juste. Étant donné que nous allons retenir les services de RCC, nous pourrions peut-être leur demander d'examiner ce régime et de formuler des recommandations quant à la manière dont nous pourrions l'améliorer pour qu'il motive davantage les employés.

**Kent :** RCC pourrait aussi présenter des options relativement à un régime de retraite à l'intention des membres de la haute direction et fournir des indications sur les règles comptables et fiscales que FVT devra suivre. J'appelle immédiatement RCC pour organiser une rencontre afin de passer en revue ces éléments. Je demanderai à RCC de produire un rapport et de nous présenter ses constatations. Je suggère que nous lui laissions deux mois pour effectuer les analyses et que nous organisions une réunion à la fin de mai, date à laquelle RCC présentera ses constatations au conseil. Pouvons-nous lever la réunion?

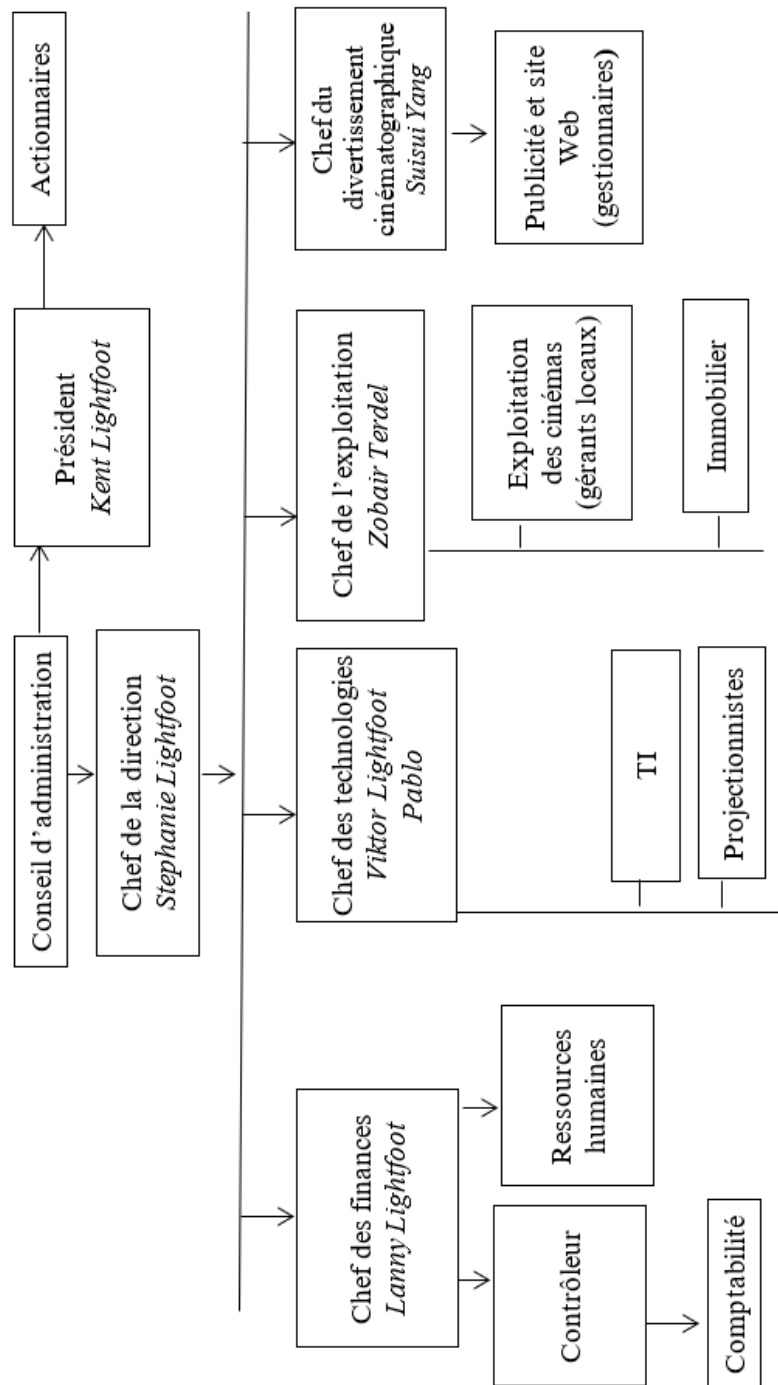
**Les autres membres du conseil :** Oui

La réunion est levée.

**Liste des annexes**

Annexe I	Organigramme de FVT
Annexe II	Conditions des actions privilégiées
Annexe III	États financiers de FVT
Annexe IV	Données de référence sectorielles
Annexe V	Proposition de cession-bail
Annexe VI	Programme de fidélisation de la clientèle
Annexe VII	Données sur les cinémas 1 et 2 de Sarnia
Annexe VIII	Procédures actuelles entourant les ventes de billets de cinéma et les ventes des comptoirs alimentaires
Annexe IX	Informations sur le dollar américain et les dérivés proposés
Annexe X	Achat de Cinéma LaRoche
Annexe XI	États financiers de Cinéma LaRoche
Annexe XII	Investissement dans Connery's Bar and Grill
Annexe XIII	Amélioration de l'expérience cinéma grâce à des sièges luxueux et à un système 4D – VHG
Annexe XIV	Investissement dans le Centre du jeu (CDJ)

# Annexe I Organigramme de FVT



**Annexe II**  
**Conditions des actions privilégiées**  
**(document préparé par Lanny Lightfoot, chef des finances)**

**Autorisées**

Le nombre autorisé d'actions privilégiées rachetables au gré du porteur est de 10 000.

**Émises et en circulation**

FLL détient les 6 000 actions privilégiées rachetables au gré du porteur qui sont émises et en circulation.

Le prix de rachat de ces actions privilégiées est de 1 500 \$ chacune, et l'obligation de rachat est de 1 000 actions par exercice, et ce, depuis 2013.

Les actions privilégiées sont assorties d'un droit de vote, à raison de un vote par action, et sont entièrement participatives, de sorte que les dividendes versés par action privilégiée sont les mêmes que les dividendes versés par action ordinaire.

Si, au cours d'un exercice donné, le nombre requis d'actions n'est pas racheté, le prix de rachat augmentera de 10 % pour chaque exercice où le rachat n'aura pas été effectué, sauf si FLL a accepté de renoncer à cette exigence, tel qu'il est expliqué ci-dessous :

Au cours d'un exercice donné, FLL peut renoncer au rachat annuel pour une période maximale de cinq ans. Si ce consentement est donné, la pénalité de 10 % en sus du prix de rachat ne s'applique pas.

**Annexe III**  
**États financiers de FVT (selon les NCECF)**  
**(document préparé par Lanny Lightfoot, chef des finances)**

Cinémas FVT Inc.

État des résultats

Pour les exercices clos les 31 décembre (en milliers de dollars canadiens)

	PROJET 2016 \$	AUDITÉ 2015 \$	AUDITÉ 2014 \$
<b>Produits</b>			
Produits tirés des salles de cinéma	41 057	46 511	45 117
Produits tirés des comptoirs alimentaires	23 445	24 224	22 481
Autres produits – jeux d'arcade	660	651	648
Autres produits – location des salles pour les fêtes d'enfants	344	341	350
Total des produits	<u>65 506</u>	<u>71 727</u>	<u>68 596</u>
<b>Charges</b>			
Coûts de projection	24 142	25 953	23 362
Coûts liés aux comptoirs alimentaires	5 887	5 261	5 176
Publicité et promotion	718	703	695
Amortissement	4 691	4 640	4 628
Salaires et avantages sociaux	11 868	13 075	13 292
Primes des employés	1 250	3 975	1 850
Loyer	3 926	4 020	3 978
Frais d'exploitation des cinémas	7 972	8 607	9 550
Frais généraux et frais d'administration	1 536	2 078	2 080
Total des charges	<u>61 990</u>	<u>68 312</u>	<u>64 611</u>
Bénéfice d'exploitation	3 516	3 415	3 985
Produits d'intérêts	22	23	15
Charge d'intérêts	(792)	(851)	(910)
Gain (perte) de change	(93)	(172)	(55)
Bénéfice avant impôts	<u>2 653</u>	<u>2 415</u>	<u>3 035</u>
Impôts sur les bénéfices (25 %)	663	604	759
Bénéfice net	<u>1 990</u>	<u>1 811</u>	<u>2 276</u>
<b>État des bénéfices non répartis</b>			
Solde à l'ouverture de l'exercice	12 389	10 578	8 302
Bénéfice net	<u>1 990</u>	<u>1 811</u>	<u>2 276</u>
Solde à la clôture de l'exercice	<u>14 379</u>	<u>12 389</u>	<u>10 578</u>

**Annexe III (suite)**  
**États financiers de FVT (selon les NCECF)**  
**(document préparé par Lanny Lightfoot, chef des finances)**

Cinémas FVT Inc.  
 Bilan  
 Aux 31 décembre (en milliers de dollars canadiens)

	PROJET 2016 \$	AUDITÉ 2015 \$	AUDITÉ 2014 \$
<b>Actif</b>			
<b>Actif à court terme</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 859	2 560	1 568
Stocks des comptoirs alimentaires	371	389	365
Charges payées d'avance	275	265	259
Total de l'actif à court terme	2 505	3 214	2 192
 Immobilisations corporelles, montant net	 40 406	 42 962	 42 224
Actifs incorporels	4 133	4 548	4 963
Écart d'acquisition	2 423	2 423	2 423
Total de l'actif	49 467	53 147	51 802
 <b>Passif</b>			
<b>Passif à court terme</b>			
Dettes fournisseurs et charges à payer	1 692	1 642	1 598
Coûts de projection à payer	2 160	2 430	2 315
Impôts à payer	400	350	325
Primes à payer aux employés	1 250	3 975	1 850
Tranche à court terme de la dette à long terme	1 275	1 275	1 275
Tranche à court terme des actions privilégiées rachetables	1 500	1 500	1 500
Total du passif à court terme	8 277	11 172	8 863
 Dette à long terme – emprunt à terme	 15 311	 16 586	 17 861
Actions privilégiées rachetables	7 500	9 000	10 500
Total du passif	31 088	36 758	37 224
 <b>Capitaux propres</b>			
Capital-actions	4 000	4 000	4 000
Bénéfices non répartis	14 379	12 389	10 578
Total des capitaux propres	18 379	16 389	14 578
Total du passif et des capitaux propres	49 467	53 147	51 802



**Annexe III (suite)**  
**États financiers de FVT (selon les NCECF)**  
**(document préparé par Lanny Lightfoot, chef des finances)**

**Immobilisations corporelles**

Solde d'ouverture	42 962	42 224	40 845
Acquisitions d'immobilisations	1 720	4 963	5 592
Amortissement	(4 276)	(4 225)	(4 213)
Solde de clôture	<u>40 406</u>	<u>42 962</u>	<u>42 224</u>

Amortissement des immobilisations incorporelles	415	415	415
Total de l'amortissement	4 691	4 640	4 628

**Annexe III (suite)**  
**États financiers de FVT (selon les NCECF)**  
**(document préparé par Lanny Lightfoot, chef des finances)**

Cinémas FVT Inc.  
 État des flux de trésorerie  
 Pour les exercices clos les 31 décembre (en milliers de dollars canadiens)

	PROJET 2016 \$	AUDITÉ 2015 \$
<b>Activités d'exploitation</b>		
Bénéfice net	1 990	1 811
Rajouter : amortissement	4 691	4 640
Variation des soldes du fonds de roulement		
Stocks	18	(24)
Charges payées d'avance	(10)	(6)
Dettes fournisseurs et charges à payer	50	44
Coûts de projection à payer	(270)	115
Impôts à payer	50	25
Primes à payer aux employés	(2 725)	2 125
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	<u>3 794</u>	<u>8 730</u>
<b>Activités d'investissement</b>		
Investissement en immobilisations corporelles	<u>(1 720)</u>	<u>(4 963)</u>
<b>Activités de financement</b>		
Augmentation (diminution) de l'emprunt à terme	(1 275)	(1 275)
Rachat d'actions privilégiées	(1 500)	(1 500)
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>(2 775)</u>	<u>(2 775)</u>
Variation de la trésorerie	(701)	992
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	2 560	1 568
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	<u>1 859</u>	<u>2 560</u>

**Annexe IV**  
**Données de référence sectorielles**  
**(document préparé par Lanny Lightfoot, chef des finances)**

<b>Ratios</b>	<b>Données de référence</b>
Produits tirés des salles de cinéma par spectateur	9,10 \$
Produits tirés des comptoirs alimentaires par spectateur	5,25 \$
Produits tirés des salles de cinéma par cinéma (en milliers de dollars)	3 948 \$
<i>Ratios de liquidité</i>	
Ratio de liquidité générale	0,67
Ratio de liquidité relative	0,64
<i>Ratios de solvabilité</i>	
Dette à long terme/capitaux propres	0,47
Total de la dette/capitaux propres	1,2
Total de la dette/actif	0,54
<i>Ratios d'activité</i>	
Délai de rotation des stocks des comptoirs alimentaires (selon les stocks de clôture uniquement, et non les stocks moyens)	21
Délai de règlement des dettes fournisseurs	32
Délai de règlement des coûts de projection	35
<i>Rentabilité</i>	
Coûts de projection/produits tirés des salles de cinéma	52 %
Coûts liés aux comptoirs alimentaires/produits tirés des comptoirs alimentaires	23 %
Publicité, en pourcentage des produits	2 %
Salaires et avantages sociaux, en pourcentage des produits	19 %
Frais d'exploitation des cinémas, en pourcentage du total des produits	12 %
Frais généraux et frais d'administration, en pourcentage du total des produits	6 %
Marge d'exploitation	9 %
Marge bénéficiaire nette	6 %
Rendement de l'actif	4,7 %
Rendement de l'actif ajusté pour tenir compte des primes après impôts	4,7 %
Rendement des capitaux propres	10,4 %

**Annexe V**  
**Proposition de cession-bail**  
**(document préparé par Kent Lightfoot)**

Le coût d'origine, la valeur comptable et la fraction non amortie du coût en capital (FNACC) du terrain et du bâtiment s'établissent comme suit :

	<b>Coût d'origine</b>	<b>Valeur comptable</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Terrain	400 000	400 000
Bâtiment	8 750 000	5 370 000

Le bâtiment a une durée de vie économique résiduelle de 20 ans.

Le taux d'intérêt marginal de la société est de 6 %.

La FNACC pour tous les bâtiments est de 20 567 000 \$.

Le prix total offert était de 10 120 000 \$. Kent estime que la juste valeur attribuée au terrain est de 1 200 000 \$.

**Contrat de location**

Le contrat de location proposé a une durée initiale de cinq ans et comprend une option de renouvellement pour une période de cinq ans au même taux. Le loyer mensuel sera de 72 500 \$ pendant les cinq premières années, payable à la signature du bail et au début de chaque mois par la suite. Le bail peut être renouvelé pour cinq années supplémentaires, au gré du preneur. En vertu du bail, FVT doit payer la totalité des frais d'exploitation, des assurances et des impôts fonciers.

**Annexe VI**  
**Programme de fidélisation de la clientèle**  
**(document préparé par Suisui Yang)**

**Proposition soumise par FLIXREWARDS**

Voici les grandes lignes de la proposition soumise par FLIXREWARDS pour la mise en place d'un programme de fidélisation de la clientèle :

- FVT paiera des frais initiaux de 3,5 millions de dollars à FLIXREWARDS.
- FLIXREWARDS concevra et mettra en œuvre un logiciel permettant de recueillir et de gérer les points de chaque membre. Les membres du programme de fidélisation auront accès à leur compte par l'entremise du site Web de FLIXREWARDS. FLIXREWARDS fournira un montant convenu pour couvrir une partie des coûts de la mise à jour du site Web de FVT, qui est nécessaire pour que les clients puissent avoir la possibilité d'acheter leurs billets en ligne et d'échanger leurs points contre un billet ou des articles des comptoirs alimentaires.
- FLIXREWARDS recueillera les données et fera les analyses demandées par FVT.
- FLIXREWARDS facturera 0,02 \$ pour chaque point octroyé.
- Les points seront accumulés à l'achat de billets ou d'articles des comptoirs alimentaires. Aux termes du programme proposé, les membres obtiendront un point pour chaque dollar qu'ils dépenseront en billets ou en articles des comptoirs alimentaires.
- Aucun droit d'adhésion initial ne sera demandé lorsque les clients s'inscriront au programme.
- Les points pourront être échangés comme suit :
  - 40 points pour un billet pour enfant;
  - 60 points pour un billet pour adulte;
  - 50 points pour un billet pour aîné;
  - 30 points pour un maïs soufflé et une boisson achetés au comptoir alimentaire.
- FLIXREWARDS versera une somme maximale de 150 000 \$ pour la promotion initiale du nouveau programme de fidélisation de FVT.
- Le contrat sera pour une période minimale de quatre ans. En cas de résiliation anticipée, FVT devra payer une pénalité établie à partir du nombre de mois restant au contrat.
- Pendant la durée du contrat, FVT aura accès à toutes les données des clients qui sont recueillies.
- À l'expiration du contrat, FVT ne pourra plus accéder aux données des clients.
- FLIXREWARDS accepte de ne pas conclure d'entente pour la mise en place d'un programme semblable avec les concurrents locaux de FVT.

**Annexe VI (suite)**  
**Programme de fidélisation de la clientèle**  
**(document préparé par Suisui Yang)**

FLIXREWARDS est un fournisseur national de systèmes de gestion de programmes de fidélisation destinés non seulement aux cinémas, mais aussi aux restaurants, aux épiceries et aux détaillants de vêtements. Plusieurs commerçants locaux utilisent actuellement FLIXREWARDS pour gérer leurs programmes de fidélisation. En tant que client, FVT aura accès à une base de données regroupant tous les membres qui utilisent actuellement FLIXREWARDS, ce qui lui permettra de cibler de nouveaux clients.

FLIXREWARDS a fourni à FVT les estimations suivantes, fondées sur son expérience passée liée à la mise en place de programmes de fidélisation de taille comparable :

- On s'attend à ce que 70 % des clients fidèles à l'entreprise participent au programme.
- On s'attend à ce que chaque client membre du programme de fidélisation achète deux billets de cinéma de plus (avec les articles des comptoirs alimentaires connexes) que le nombre qu'il achèterait normalement durant l'année s'il n'était pas membre. Autrement dit, la mise en place du programme de fidélisation devrait faire augmenter les ventes, car chaque membre achètera deux billets de plus que d'habitude afin d'accroître son solde de points.
- On estime que 80 % des points seront échangés durant l'année.
- On prévoit un taux de cannibalisation de 35 %, taux qui représente les produits estimatifs tirés de billets que l'entreprise pourrait avoir vendus plutôt que de les avoir offerts gratuitement en échange des points, car certains membres auraient payé pour visionner le film s'ils n'avaient pas eu de points à échanger.

Suisui estime que FVT compte quelque 600 000 clients fidèles qui vont voir environ sept films par année. En outre, elle s'attend à ce que les points soient échangés pour des billets de cinéma pour adultes. Suisui estime que les coûts de marketing initiaux ne dépasseront pas 150 000 \$, étant donné que l'essentiel de la promotion initiale peut être fait par l'entremise du site Web de FVT ou en même temps que les bandes-annonces. Elle estime aussi que les coûts de marketing annuels récurrents seront engagés à même le budget de marketing actuel.

**Annexe VII**  
**Données sur les cinémas 1 et 2 de Sarnia**  
**(document préparé par Zobair Terdel)**

**Informations recueillies**

- Voici le nombre total de spectateurs dans les deux cinémas pour 2015 et 2016, et le nombre prévu pour 2017 :  
 870 600 en 2015; 703 125 en 2016; 565 000 en 2017
- Voici les prévisions fournies par les gérants des cinémas de Sarnia pour 2017 :

	<b>Cinéma 1</b>	<b>Cinéma 2</b>
Nombre de spectateurs	376 000	189 000
Produits tirés des salles de cinéma par spectateur	8,50 \$	8,25 \$
Produits tirés des comptoirs alimentaires par spectateur	4,50 \$	4,60 \$
Autres produits	12 000 \$	8 000 \$
Coûts de projection	55 % des produits tirés des salles de cinéma	
Coûts liés aux comptoirs alimentaires	25 % des produits tirés des comptoirs alimentaires	
Publicité et promotion	30 000 \$	25 000 \$
Amortissement	233 000 \$	116 500 \$
Salaires et avantages sociaux	1 056 000 \$	377 400 \$
Loyer	424 000 \$	285 000 \$
Frais d'exploitation des cinémas	875 000 \$	390 000 \$

- Voici la valeur comptable prévue des actifs et des passifs connexes des cinémas Sarnia 1 et Sarnia 2 au 31 décembre 2017 :

Stocks	39 000 \$
Améliorations locatives	1 290 000 \$
Matériel	2 210 000 \$
Écart d'acquisition	2 423 000 \$
Dettes fournisseurs	265 000 \$
Coûts de projection à payer	327 000 \$

- La durée de vie résiduelle des actifs est de huit ans.
- Les résultats de 2018 devraient être semblables aux prévisions de 2017.
- Dans le marché actuel, le prix de vente des cinémas correspond à cinq fois le BAIIA.

**Annexe VIII**  
**Procédures actuelles entourant les ventes de billets de cinéma**  
**et les ventes des comptoirs alimentaires**  
**(document préparé par Zobair Terdel)**

**Billets de cinéma**

- Les clients achètent leur billet au guichet en entrant au cinéma. La date, l'heure, le film, le numéro de la salle et la catégorie (enfant, adulte, aîné) sont imprimés sur le billet de cinéma. Le système de terminaux de points de vente transfère ces données au système principal. Un billet est imprimé pour chaque spectateur.
- À la fin de chaque quart de travail, les entrées de trésorerie et les reçus de cartes de crédit sont rapprochés des encaissements sur ventes par le gérant.
- Après avoir acheté leur billet, les clients entrent dans le hall où se trouvent les salles de cinéma en passant par le comptoir du service à la clientèle. Ce comptoir est sous la responsabilité d'une personne qui prend le billet du client et vérifie le numéro de la salle, la date, l'heure et la catégorie de la personne admise pour s'assurer que le billet de cinéma est valide. Le billet est coupé en deux : une moitié (le talon du billet) est conservée par l'entreprise et l'autre moitié est redonnée au client. La moitié conservée par l'entreprise est placée dans une boîte verrouillée.
  - Cette boîte verrouillée est recueillie régulièrement par le gérant et remise au commis comptable, qui trie les reçus par salle et par heure, puis compte le nombre de spectateurs pour chaque film projeté durant la journée. Le commis comptable saisit ensuite ces nombres dans le système comptable.
- Après avoir passé le comptoir du service à la clientèle, les clients se dirigent vers la salle appropriée pour voir le film.
- À la fin du film, les clients quittent la salle et passent de nouveau par le comptoir pour se diriger vers le hall principal.
- À la fin du film, une équipe de nettoyage formée de trois personnes entre dans la salle de cinéma pour faire le ménage et s'assurer que tous les clients ont quitté la salle.
- Une des responsabilités du gérant adjoint consiste à s'assurer qu'aucun spectateur ne reste dans la salle après la fin de la projection ou ne tente de se faufiler dans une autre salle.
- Le gérant adjoint compte aussi le nombre de personnes dans chaque salle avant le début du film. Ce nombre est saisi dans le système informatique pour la salle, la date et l'heure en question.



**Annexe VIII (suite)**  
**Procédures actuelles entourant les ventes de billets de cinéma**  
**et les ventes des comptoirs alimentaires**  
**(document préparé par Zobair Terdel)**

- Chaque jour, le gérant compare le nombre réel de personnes assises dans la salle, tel que décompté par le gérant adjoint, au nombre de talons recueillis pour l'heure et la date de la projection du film en question comptés par le commis comptable. C'est en s'appuyant sur cette comparaison que des écarts ont été constatés pour les deux derniers mois. Le rapprochement montre que le nombre de personnes assistant à la projection des films a été plus élevé que le nombre de billets vendus et recueillis au cinéma de Woodstock.
- Les employés sont autorisés à entrer dans le cinéma et à assister à des projections gratuitement : il s'agit là de l'un des avantages sociaux qui leur sont offerts. On vérifie leur pièce d'identité au comptoir du service à la clientèle, mais on n'effectue aucun enregistrement de leur entrée.

**Produits tirés des comptoirs alimentaires**

- Les ventes sont saisies dans un terminal de point de vente par le personnel du comptoir alimentaire. Le système de terminaux de points de vente requiert qu'un code de produit soit utilisé pour chaque article vendu. Les articles vendus dans les comptoirs alimentaires sont réglés en argent comptant ou par carte de crédit/débit.
- Le système de terminaux de points de vente met à jour le système d'inventaire permanent à mesure que les articles sont vendus.
- Comme c'est le cas avec le système de terminaux de points de vente pour les billets de cinéma, les données sur les ventes sont transférées dans le système principal. À la fin de chaque quart de travail, les entrées de trésorerie et les reçus de cartes de crédit sont rapprochés des encaissements sur ventes par le gérant.
- Une prise d'inventaire physique des stocks d'articles des comptoirs alimentaires est effectuée chaque semaine, et les résultats sont comparés aux données à jour du système d'inventaire permanent. Là encore, des écarts ont été constatés au cinéma de Woodstock. Depuis quelques mois, les stocks réels de plusieurs articles sont inférieurs aux soldes indiqués dans le système d'inventaire permanent.

En s'appuyant sur ces analyses et sur les rumeurs qui circulent, Lanny croit que des membres du personnel du cinéma de Woodstock laissent leurs amis visionner des films sans payer et consommer gratuitement des articles des comptoirs alimentaires.

**Annexe IX**  
**Informations sur le dollar américain et les dérivés proposés**  
**(document préparé par Lanny Lightfoot)**

Le cours de change moyen pour 2016 était de 1 \$ CA = 0,7413 \$ US.

Actuellement, en mars 2017, le cours de change est de 1 \$ CA = 0,794 \$ US, et on s'attend à ce qu'il soit de 0,770 \$ US d'ici à la fin de l'exercice.

Lanny cherche à couvrir environ 25 % des coûts de projection de l'exercice précédent pour une période de neuf mois, soit jusqu'à novembre 2017.

En se fondant sur les discussions tenues avec FVT, la banque a formulé les deux propositions suivantes :

1. Contrats à terme de gré à gré

Le montant minimum d'un contrat est de 30 000 \$ US, et sa durée va de deux jours à 12 mois. Les frais d'administration initiaux s'élèvent à 1 %, jusqu'à concurrence de 650 \$, et ils doivent être payés à la banque à la signature du contrat. À la date d'échéance, le règlement s'effectue par la prise de livraison des dollars américains visés par le contrat. Voici le taux de change à terme fourni :

Échéance dans neuf mois – taux de change à terme de 0,7704

2. Contrats à terme normalisés

Des contrats à terme normalisés peuvent être achetés à raison de 100 000 \$ US par contrat. Ils sont réglés tous les trimestres par la remise de dollars américains. Les contrats actuellement disponibles sont des contrats avec règlement en septembre 2017 et un taux contractuel de 0,7731 ou des contrats avec règlement en décembre 2017 et un taux contractuel de 0,7766. Le prix est de 10 \$ CA par contrat.

**Annexe X**  
**Achat de Cinéma LaRoche**  
**(document préparé par Stephanie Lightfoot)**

Cinéma LaRoche (CLR), une entreprise qui exerce ses activités au Québec, possède huit cinémas qui sont du même type et de la même taille que ceux qu'exploite FVT et qui sont situés dans de petites localités. En tout, CLR possède 70 salles dotées de systèmes de projection numérique. Environ 25 de ces salles ont aussi des systèmes 3D. Chaque salle a une capacité de 225 à 250 places. CLR projette des films en français et en anglais. Les plus récents états financiers de CLR sont présentés ci-dessous. Le nombre de spectateurs pour 2016 et 2015 se chiffre respectivement à 3 450 810 et à 3 267 500.

Marcel LaRoche, âgé de 60 ans, est le propriétaire unique de CLR et il souhaite prendre sa retraite. Actif dans le domaine depuis 40 ans, il a établi de bonnes relations avec des distributeurs de films en français et de films événementiels. Comme dans le cas de FVT, ses cinémas connaissent un grand succès, car ils mettent à l'affiche des films qui intéressent les collectivités locales. En fait, on constate même une augmentation, plutôt qu'une diminution, du nombre de spectateurs. Marcel cherche à vendre CLR et a pensé à Kent Lightfoot. Kent et Marcel se sont rencontrés il y a 10 ans lors d'un congrès et sont devenus de bons amis.

CLR s'est constitué une clientèle fidèle en mettant sur pied un ciné-club qui présente des films et des événements inédits tous les mois. Il s'agit de films à petit budget qui traitent habituellement de sujets provocants ou controversés. À la fin du film, CLR organise une réception où l'on sert des boissons alcoolisées et des amuse-gueules, ce qui donne l'occasion aux clients de se rencontrer et de discuter des thèmes abordés dans les films. Pour certains événements, on invite même des conférenciers. Les clients paient une cotisation annuelle de 500 \$ au ciné-club, ce qui leur donne droit à un rabais sur le billet de cinéma, à un siège réservé et à des boissons gratuites servies pendant la réception. Le ciné-club de CLR compte actuellement 5 750 membres. Les non-membres peuvent aussi assister à la réception en payant des frais de 25 \$ par événement. Toutefois, comme les événements sont très populaires, il n'y a souvent aucun siège disponible pour les non-membres. Les cotisations au ciné-club ne sont pas remboursables.

Marcel est payé uniquement au moyen de dividendes. De plus, même si Marcel est personnellement propriétaire du bâtiment abritant le siège social, CLR ne lui paie aucun loyer. Dans le cadre de l'accord de vente, Marcel accepterait de louer le bâtiment à FVT en contrepartie d'un loyer de 250 000 \$ par année, ce qui est comparable aux taux de location en vigueur dans la région. Actuellement, CLR paie la totalité des impôts et taxes, des assurances et de l'entretien liés à ce bâtiment, et cette situation ne changerait pas aux termes du nouveau bail. La durée du bail serait de cinq ans.

Depuis cinq ans, CLR rénove ses cinémas afin d'en moderniser les sièges et le matériel de projection. Les dépenses en immobilisations requises pour le matériel sont estimées à 2,3 millions de dollars par année.

**Annexe X (suite)**  
**Achat de Cinéma LaRoche**  
**(document préparé par Stephanie Lightfoot)**

Marcel a préparé une liste des actifs à vendre, de même qu'une estimation de leur juste valeur telle qu'établie par les fournisseurs de matériel, qui en connaissent bien l'âge et le type. Marcel a calculé la juste valeur estimative des améliorations locatives.

La juste valeur de marché des actifs existants s'élève à 19 450 000 \$ et la FNACC pour les actifs existants, à 16 070 000 \$, et elles se répartissent comme suit :

	<b>Valeur comptable</b> <b>\$</b>	<b>FNACC</b> <b>\$</b>	<b>JVM</b> <b>\$</b>
Matériel – catégorie 8	16 940 000	12 570 000	17 030 000
Améliorations locatives – catégorie 13	4 355 000	3 500 000	2 420 000
<b>Total</b>	<b>21 295 000</b>	<b>16 070 000</b>	<b>19 450 000</b>

Voici les montants annuels futurs de déduction pour amortissement (DPA) pour les améliorations locatives :

<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
525 000	505 000	496 000	445 000	403 000	389 000	296 000	211 000	175 000	55 000

CLR loue actuellement tous ses cinémas. Les baux sont d'une durée de 15 ans, renouvelables pour des périodes supplémentaires de 10 ans à des taux de location renégociés. La plupart des loyers sont comparables à ceux du marché et ont été renégociés récemment; cependant, trois cinémas bénéficient de taux avantageux. Voici les informations sur ces baux :

	<b>Loyer mensuel, payé au début du mois</b>	<b>Taux comparable sur le marché</b>	<b>Nombre de mois restant au bail à compter du 1<sup>er</sup> avril 2016</b>
Cinéma – Pierre	43 250 \$	45 790 \$	130
Cinéma – Laurent	39 210 \$	42 800 \$	98
Cinéma – Sharone	37 110 \$	40 720 \$	116

Marcel a précisé qu'il pourrait être intéressé à rester pendant deux ans afin de faciliter la transition, mais à condition qu'un paiement annuel soit convenu.

Chaque cinéma a un gérant, mais Marcel a toujours été très actif dans la gestion de son entreprise et a le dernier mot sur toutes les décisions. CLR est une organisation très horizontale, et les gérants des cinémas, de même que les directeurs des finances et de la comptabilité, des ressources humaines et des ventes, relèvent tous directement de Marcel. Ce dernier choisit les films qui seront présentés et négocie lui-même ses contrats avec les distributeurs. De son propre aveu, il travaille régulièrement environ 100 heures par semaine et ne prend jamais de vacances.

**Annexe X (suite)**  
**Achat de Cinéma LaRoche**  
**(document préparé par Stephanie Lightfoot)**

S'appuyant sur une analyse préliminaire, Stephanie estime qu'il faudrait engager deux gestionnaires pour remplacer Marcel. Leur salaire serait de 170 000 \$ chacun par année, auquel s'ajouteraient des avantages sociaux représentant 25 % de leur salaire brut. Stephanie croit aussi que, grâce à cette acquisition, les frais généraux et frais d'administration de FVT pourraient être réduits de 300 000 \$ par an.

Le contrôleur de CLR a mentionné que le coût de base rajusté des titres négociables est de 1 409 000 \$. Les produits générés par les titres négociables sont déduits des frais généraux et frais d'administration, et se sont élevés à 178 000 \$ en 2016 et à 195 000 \$ en 2015. Les frais de vente pour tout actif équivaudront à 3 % du produit brut.

S'appuyant sur ses recherches, Lanny a déterminé qu'un taux d'actualisation après impôts approprié devrait se situer entre 14 % et 16 %, soit +/-1 % du coût moyen pondéré du capital (CMPC) de 15 %. Lanny voudrait aussi savoir comment les ratios de rentabilité, de solvabilité et d'activité de CLR se comparent par rapport à ceux de FVT.

Marcel suggère un prix de vente de 14 millions de dollars pour les actions de CLR. Toutefois, la vente des actions ne l'intéresse que pour pouvoir profiter des déductions pour gains en capital. Marcel accepterait une contrepartie composée d'une somme de 6 millions de dollars payable à la signature, d'un effet à payer de 6 millions de dollars, et d'une clause d'indexation sur les bénéfices futurs selon laquelle un montant de 2 millions de dollars serait payable dans deux ans si le chiffre d'affaires et les marges d'exploitation sont maintenus. L'effet à payer porterait intérêt à seulement 2 %, et le capital serait remboursable en paiements annuels de 1 million de dollars à compter de 2020.

**Annexe XI**  
**États financiers de Cinéma LaRoche (selon les NCECF)**  
**(document préparé par le contrôleur de CLR)**

Cinéma LaRoche  
 État des résultats  
 Pour les exercices clos les 30 novembre (en milliers de dollars canadiens)

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Produits</b>		
Produits tirés des salles de cinéma	31 920	29 780
Produits tirés des comptoirs alimentaires	18 415	17 220
Autres produits – abonnements	2 875	2 600
Total des produits	<u>53 210</u>	<u>49 600</u>
<b>Charges</b>		
Coûts de projection	16 982	15 678
Coûts liés aux comptoirs alimentaires	4 605	4 133
Publicité et promotion	2 690	2 792
Amortissement	2 013	2 040
Salaires et avantages sociaux	9 680	9 158
Loyer	3 560	3 560
Frais d'exploitation des cinémas	7 350	7 106
Frais généraux et frais d'administration	1 743	1 692
Total des charges	<u>48 623</u>	<u>46 159</u>
Bénéfice d'exploitation avant impôts	4 587	3 441
Intérêts payés sur l'emprunt auprès de l'actionnaire	355	329
Bénéfice avant impôts	<u>4 232</u>	<u>3 112</u>
Impôts sur les bénéfices	1 058	778
Bénéfice net	<u>3 529</u>	<u>2 663</u>
<b>État des bénéfices non répartis</b>		
Solde à l'ouverture de l'exercice	9 908	12 245
Bénéfice net	3 529	2 663
Dividendes	<u>(5 000)</u>	<u>(5 000)</u>
Solde à la clôture de l'exercice	<u>8 437</u>	<u>9 908</u>

**Annexe XI (suite)**  
**États financiers de Cinéma LaRoche (selon les NCECF)**  
**(document préparé par le contrôleur de CLR)**

Cinéma LaRoche  
 Bilan  
 Aux 30 novembre (en milliers de dollars canadiens)

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Actif</b>		
<b>Actif à court terme</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	65
Titres négociables	1 690	1 540
Stocks des comptoirs alimentaires	315	317
Charges payées d'avance	378	402
Total de l'actif à court terme	<u>2 403</u>	<u>2 324</u>
Immobilisations corporelles	<u>21 295</u>	<u>19 908</u>
Total de l'actif	<u><u>23 698</u></u>	<u><u>22 232</u></u>
<b>Passif</b>		
<b>Passif à court terme</b>		
Dettes fournisseurs et charges à payer	1 923	1 995
Coûts de projection à payer	1 860	1 723
Droits d'abonnement reportés	985	754
Total du passif à court terme	<u>4 768</u>	<u>4 472</u>
Emprunt auprès de l'actionnaire	<u>8 623</u>	<u>5 982</u>
Total du passif	<u><u>13 391</u></u>	<u><u>10 454</u></u>
<b>Capitaux propres</b>		
Capital-actions	1 870	1 870
Bénéfices non répartis	<u>8 437</u>	<u>9 908</u>
Total des capitaux propres	<u><u>10 307</u></u>	<u><u>11 778</u></u>
Total du passif et des capitaux propres	<u><u>23 698</u></u>	<u><u>22 232</u></u>
<b>Immobilisations corporelles</b>		
Solde d'ouverture	19 908	18 308
Acquisitions d'immobilisations	3 400	3 640
Amortissement	<u>(2 013)</u>	<u>(2 040)</u>
Solde de clôture	<u><u>21 295</u></u>	<u><u>19 908</u></u>

**Annexe XI (suite)**  
**États financiers de Cinéma LaRoche (selon les NCECF)**  
**(document préparé par le contrôleur de CLR)**

Cinéma LaRoche  
 État des flux de trésorerie  
 Pour l'exercice clos le 30 novembre (en milliers de dollars canadiens)

	<b>2016</b>
	<b>\$</b>
Activités d'exploitation	
Bénéfice net	3 529
Rajouter : amortissement	2 013
Variation des soldes du fonds de roulement	
Stocks	2
Charges payées d'avance	24
Dettes fournisseurs et charges à payer	(72)
Coûts de projection à payer	137
Droits d'abonnement reportés	231
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	<u>5 864</u>
Activités d'investissement	
Achats de titres négociables	(150)
Investissement en immobilisations corporelles	<u>(3 400)</u>
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	<u>(3 550)</u>
Activités de financement	
Augmentation (diminution) de l'emprunt auprès de l'actionnaire	2 641
Dividendes versés	<u>(5 000)</u>
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>(2 359)</u>
Variation de la trésorerie	(45)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	<u>65</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	<u>20</u>



## **Annexe XII**

### **Investissement dans Connery's Bar and Grill (information tirée d'un entretien avec Viktor Lightfoot)**

Récemment, un local s'est libéré dans le centre-ville de London, à côté du cinéma London 1 de FVT. Or, Fred Connery, chef cuisinier et ami proche de Viktor, cherche l'emplacement idéal pour ouvrir son propre restaurant. Ayant travaillé pendant 15 ans dans deux restaurants de la région, il estime qu'il est maintenant prêt à ouvrir son propre établissement. Il a fait une recherche sur la concurrence locale et a constaté qu'il existait une demande pour un restaurant de type pub à London. Maintenant qu'il a trouvé le local et décidé du concept, il a besoin d'aide pour le financement. Fred a approché Viktor pour qu'il devienne associé dans son nouveau restaurant, qui s'appellera Connery's Bar and Grill (Connery's). Le restaurant sera décoré d'affiches et d'objets souvenirs célébrant l'industrie du cinéma.

Fred croit qu'en offrant des rabais réciproques, les deux entreprises pourraient accroître leur chiffre d'affaires. Le restaurant pourrait offrir des rabais sur les aliments et les boissons aux spectateurs qui présenteraient un billet d'entrée d'un cinéma FVT valide le même jour. Les cinémas FVT, quant à eux, pourraient offrir des rabais sur les billets de cinéma aux clients du restaurant qui présenteraient leur addition payée le même jour. FVT pourrait aussi faire de la publicité pour Connery's dans le cadre des bandes-annonces.

Fred est emballé par cette idée et y voit le début d'un partenariat rentable avec FVT. Il voudrait expérimenter le concept pendant les deux prochaines années et, dès que Connery's réalisera un bénéfice et que le nom du restaurant sera connu, il prévoit ouvrir un deuxième pub, à proximité d'un autre cinéma FVT.

Fred a déjà fait appel à un conseiller d'affaires qui a été en mesure de lui fournir une estimation de l'investissement initial en immobilisations qui sera requis et une projection des bénéfices jusqu'en 2019. Fred a également tenu des discussions préliminaires avec trois banques, mais, jusqu'ici, aucune ne s'est montrée intéressée à offrir du financement à cette nouvelle entreprise. Après 2020, les produits et les coûts devraient progresser de 2 %, soit le taux d'inflation attendu. Le taux d'imposition sur les bénéfices de la société devrait être de 25 %.

Le bail proposé étant de cinq ans, Fred a suggéré que l'analyse de cet investissement porte sur cinq ans. Le bail comporte aussi une clause de résiliation selon laquelle l'entreprise doit remettre le local dans son état initial. Le consultant a estimé que les coûts d'enlèvement des améliorations locatives s'élèveraient alors à 45 000 \$ et que le matériel n'aurait aucune valeur de revente. Les hypothèses prévisionnelles sont fournies ci-dessous.

**Annexe XII (suite)**  
**Investissement dans Connery's Bar and Grill**  
**(information tirée d'un entretien avec Viktor Lightfoot)**

Les coûts initiaux se présenteront comme suit :

- Améliorations locatives pour la cuisine, la salle à manger et le bar : 850 000 \$ (catégorie 13 aux fins de la DPA);
- Coût des tables et des chaises de la salle à manger : 95 000 \$ (catégorie 8 aux fins de la DPA);
- Vaisselle, linge, ustensiles et matériel de cuisine, matériel et affichage pour le bar : 80 000 \$ (catégorie 12 aux fins de la DPA);
- Stocks initiaux d'aliments et de boissons : 20 000 \$;
- Système de TI, y compris le système de terminaux de points de vente, de comptabilité et de gestion des stocks : 30 000 \$ (catégorie 50 aux fins de la DPA).

Si l'on suppose que le restaurant ouvrira en juillet de cette année et que son exercice se terminera le 30 juin, les produits et les charges connexes devraient se présenter comme suit :

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Produits	1 820 000 \$	2 300 000 \$	2 800 000 \$
Coût des aliments et des boissons	36 % des produits	35 % des produits	35 % des produits
Main-d'œuvre	26 % des produits	26 % des produits	26 % des produits
Assurances annuelles	10 000 \$	11 000 \$	12 000 \$
Permis et licences	6 000 \$	6 200 \$	6 200 \$
Menus et publicité	25 000 \$	12 000 \$	13 000 \$
Vaisselle, linge, coûts récurrents	15 000 \$	15 000 \$	15 000 \$
Inauguration	25 000 \$	—	—
Salaire de Fred	150 000 \$	200 000 \$	250 000 \$
Loyer et frais d'exploitation, y compris les services publics	175 000 \$	176 000 \$	177 000 \$

Fred croit qu'il serait équitable de s'attribuer un salaire de 250 000 \$. Toutefois, il est prêt à accepter un salaire moindre pendant les deux premiers exercices, comme l'indiquent les charges prévisionnelles dans le tableau ci-dessus.

**Annexe XII (suite)**  
**Investissement dans Connery's Bar and Grill**  
**(information tirée d'un entretien avec Viktor Lightfoot)**

De plus, Fred propose que la cuisine du restaurant soit utilisée pour préparer les repas légers du midi qui sont actuellement vendus par FVT dans ses comptoirs alimentaires. À l'avenir, FVT pourrait même proposer des plats chauds pour les repas du midi et du soir. Dans les cinémas 1, 2, 3 et 4 de London, les sandwiches, les salades et les wraps sont préparés par un traiteur de la région, et leur coût représente actuellement 70 % du prix de vente. Au cours du dernier exercice, les ventes de ces aliments (à ces quatre cinémas) se sont élevées à environ 1 million de dollars. Fred croit que Connery's peut préparer et livrer ces aliments à un coût qui représenterait 55 % du prix de vente. À l'heure actuelle, FVT ne peut pas personnaliser ses commandes; les aliments reçus sont fonction de ce que le traiteur prépare ce jour-là. Avec Connery's, les commandes de FVT pourraient être adaptées en fonction de ce qui se vend le plus, et de nouveaux repas pourraient être testés, ce qui engendrerait probablement une augmentation des ventes globales.

Comme Fred dispose de très peu d'économies, il espère que FVT investisse 1 000 000 \$. La contribution de Fred se fera sous la forme d'un apport de compétences et d'un montant de 75 000 \$. En contrepartie du montant de 1 000 000 \$, Fred est prêt à céder à FVT une participation de 40 % dans l'entreprise. Il propose une entente commerciale selon laquelle toutes les décisions seront prises conjointement, indépendamment du pourcentage de participation. Le restaurant serait constitué en société et exploité comme une entreprise distincte, FVT et Fred se partageant l'actif net et le bénéfice net de Connery's. Un contrat décrivant les détails de cette entente serait signé par les deux investisseurs.

S'appuyant sur des recherches préliminaires, Lanny suggère qu'un taux d'actualisation après impôts de 17 % soit utilisé pour cette analyse.

**Annexe XIII**  
**Amélioration de l'expérience cinéma grâce à des sièges luxueux**  
**et à un système 4D – VHG**  
**(information tirée d'un entretien avec Zobair Terdel)**

Au cours du dernier exercice, Zobair a examiné plusieurs façons d'augmenter le prix des billets dans les cinémas de FVT. Il sait qu'au moins un concurrent régional a déjà entrepris des rénovations qui ont pour but d'améliorer l'expérience cinéma du client et que d'autres songent à faire de même.

Zobair a récemment présenté à Kent l'idée de rénover certaines salles de cinéma afin d'y installer des sièges inclinables luxueux, un nouvel écran allant du plancher au plafond et d'un mur à l'autre, et un système ambiophonique. Zobair aimerait aussi que les salles disposent de sièges à mouvement D-BOX dans les quatre premières rangées. Selon les changements proposés, il faudrait ramener le nombre de sièges par salle de 250 à 175. Selon ses recherches portant sur d'autres cinémas qui ont fait ces investissements, les billets de cinéma pour ce type d'installations peuvent se vendre de 8,50 \$ à 10 \$ de plus que les billets standards. Ces salles seraient réservées aux adultes et offriraient un service de bar, où on vendrait des spiritueux, du vin et de la bière. Des serveurs offriraient un service aux sièges avant la projection du film. Zobair suggère que cette forme de divertissement soit appelée « visionnement haut de gamme », ou VHG.

En s'appuyant sur ses discussions avec divers fournisseurs, Zobair estime que le coût des nouveaux sièges inclinables et des sièges à mouvement D-BOX, installation comprise, s'élèverait à 1 017 000 \$ par salle. Le coût du nouvel écran et du système ambiophonique serait de 750 000 \$ par salle. On s'attend à ce que ces prix augmentent de 3 % par année. Ces dépenses en immobilisations sont admissibles comme biens de la catégorie 8 aux fins de l'impôt. Enfin, il faudrait investir 20 000 \$ en stocks supplémentaires dans chaque cinéma pour assurer le nouveau service de bar.

Zobair suggère que deux des salles du cinéma 1 de London soient rénovées en 2017, puis que deux des salles du cinéma de Leamington le soient en 2019. Ainsi, FVT pourrait voir l'incidence des rénovations dans deux localités différentes. Si les rénovations donnent des résultats concluants, le concept pourrait alors être appliqué à d'autres cinémas. Zobair a étendu ses prévisions sur 10 ans, soit jusqu'à la fin de 2026.

Les salles seront fermées pour un mois durant les rénovations. S'appuyant sur la fluctuation saisonnière du nombre de spectateurs, Zobair suggère que la rénovation des salles du cinéma 1 de London se fasse en octobre 2017, étant donné qu'il faudra du temps pour obtenir les devis et passer les commandes. Les salles rénovées pourraient donc être utilisées dès le 1<sup>er</sup> novembre. Zobair suggère aussi que la rénovation des salles du cinéma de Leamington se fasse en juillet 2019 pour que les salles puissent être utilisées dès le 1<sup>er</sup> août.

Suivant ce calendrier, Zobair a formulé les prévisions ci-dessous quant au nombre de spectateurs attirés par les salles rénovées. Il a aussi formulé des prévisions quant au nombre de spectateurs qui auraient fréquenté ces salles si les rénovations n'avaient pas été effectuées (« *statu quo* »).

**Annexe XIII (suite)**  
**Amélioration de l'expérience cinéma grâce à des sièges luxueux**  
**et à un système 4D – VHG**  
**(information tirée d'un entretien avec Zobair Terdel)**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022 et par la suite jusqu'en 2026</b>
VHG	10 000	76 000	130 000	166 000	169 000	170 000
<i>Statu quo</i>	17 200	102 760	119 960	205 520	205 520	205 520

Zobair s'attend à ce que 75 % des nouveaux spectateurs soient des adultes et 25 %, des aînés. Il estime que le prix des billets de cinéma pour le scénario du *statu quo* sera égal aux produits tirés des salles de cinéma par spectateur actuels, soit 8,67 \$.

On s'attend aussi à un changement du côté des produits tirés des comptoirs alimentaires. La vente de boissons alcoolisées devrait faire augmenter les ventes des comptoirs alimentaires par spectateur, qui passeront de 4,95 \$ actuellement à une moyenne de 19,00 \$. Cependant, si les changements proposés sont adoptés, les coûts liés aux comptoirs alimentaires devraient augmenter pour atteindre 30 % du total des produits tirés des comptoirs alimentaires – en hausse par rapport à 25 % actuellement. Les coûts de projection devraient se maintenir à 55 % des produits tirés des salles de cinéma.

Les coûts additionnels liés aux salles rénovées se présentent comme suit :

	<b>2017 \$</b>	<b>2018 \$</b>	<b>2019 \$</b>	<b>2020 \$</b>
Permis et licences	2 000	6 000	12 180	12 363
Fournitures additionnelles pour les comptoirs alimentaires	4 000	17 000	34 510	35 028
Main-d'œuvre – service de bar aux sièges	8 500	50 000	101 500	103 023
Frais de marketing	10 000	25 000	45 000	25 000
Inauguration	25 000	–	30 000	–
Coûts d'entretien et d'exploitation additionnels	10 000	30 000	60 900	61 814

Pour 2021 et pour chacun des exercices par la suite jusqu'en 2026, les coûts augmenteront en fonction du taux d'inflation, lequel devrait s'élever à 2 %.

**Annexe XIV**  
**Investissement dans le Centre du jeu (CDJ)**  
**(document préparé par Viktor Lightfoot)**

Viktor souhaite que l'entreprise investisse dans d'autres formes de divertissement de premier ordre qui ne dépendent pas du succès des films. Il étudie la possibilité de créer un espace de divertissement interactif pour adultes et enfants qui s'appellera le Centre du jeu (CDJ). L'installation proposée de 30 000 pieds carrés sera indépendante des cinémas FVT. Ce nouvel établissement comptera trois sections : la première comportera divers jeux, la deuxième offrira un restaurant décontracté et la troisième abritera un grand bar central. Des téléviseurs à écran géant seront disposés un peu partout et serviront à diffuser des événements sportifs ou autres. On estime qu'au moins 100 jeux seront disponibles, dont des tables de billard, des jeux de palet, des tables de tennis de table, des simulateurs et d'autres jeux interactifs. La salle à manger servira des repas milieu de gamme aux familles. FVT louera aussi les salles pour la tenue d'événements spéciaux, comme des activités d'entreprises et des fêtes.

Les clients paieront pour jouer. Chaque joueur aura une carte de jeu. Pour la recharger, les clients devront acheter des crédits qui seront utilisés à mesure qu'ils joueront, quel que soit le jeu. Des machines seront disposées partout dans la salle pour leur permettre de recharger leur carte. Comme il n'y aura aucune date limite pour l'utilisation des crédits, il y aura donc à tout moment un montant de produits reportés liés aux divertissements, représentant la valeur des crédits achetés, mais non encore utilisés. Les produits liés aux divertissements seront comptabilisés à mesure que les crédits seront utilisés pour jouer. On s'attend à ce que les produits reportés liés aux divertissements représentent en tout temps 4,3 % du montant annuel.

À mesure qu'ils gagneront à des jeux, les clients obtiendront des points qui pourront être échangés contre divers prix. La carte de jeu enregistrera les points gagnés accumulés par les clients. Les points gagnés non échangés représenteront aussi un passif pour l'entreprise, et le passif de clôture devrait totaliser environ 3 % des produits liés aux divertissements pour l'exercice considéré.

Il n'y a aucun établissement de ce genre à London. Viktor et Kent ont déjà trouvé un emplacement possible pour ce projet, situé à environ cinq kilomètres du siège social de FVT. Le propriétaire a accepté de conclure un bail net de 20 ans pouvant être renouvelé pour cinq ans. Le loyer de base augmentera annuellement au même rythme que le taux d'inflation. FVT sera responsable de l'entretien, des assurances et des impôts fonciers. Ces coûts, qui sont en sus du loyer, sont inclus dans les « autres frais d'exploitation » ci-dessous. Si le bail est résilié avant l'échéance, des pénalités devront être payées en fonction du nombre de mois restant au bail. À la fin du bail, FVT devra libérer le local et le remettre dans son état initial.

**Annexe XIV (suite)**  
**Investissement dans le Centre du jeu (CDJ)**  
**(document préparé par Viktor Lightfoot)**

Des coûts initiaux totalisant 6 070 000 \$ devront être engagés pour les éléments suivants :

- améliorations locatives : 1 881 000 \$ (catégorie 13 aux fins de la DPA);
- mobilier et agencements : 1 689 000 \$ (catégorie 8 aux fins de la DPA);
- jeux : 2 460 000 \$ (catégorie 16 aux fins de la DPA);
- matériel informatique et logiciels : 40 000 \$ (catégorie 50 aux fins de la DPA).

Il faudra également effectuer un investissement initial de 220 000 \$ dans les stocks pour les aliments, les boissons et les prix à gagner.

Pour les besoins de l'analyse, Viktor suggère d'utiliser une période de huit ans afin de déterminer si l'investissement est viable ou non.

S'appuyant sur des discussions et sur ses recherches, Viktor a été en mesure d'estimer les produits et les coûts annuels suivants. Compte tenu du délai nécessaire pour commander les actifs et rénover le local, il croit que l'établissement ouvrira ses portes le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

<b>Produits</b>	<b>2018</b> \$	<b>2019</b> \$	<b>2020</b> \$	<b>2021</b> \$
Aliments	1 250 000	1 696 000	1 805 000	1 950 000
Boissons	525 000	768 000	975 000	1 160 000
Divertissements	2 590 000	3 856 000	4 150 000	4 505 000
Événements spéciaux	250 000	630 000	850 000	880 000

Pour 2022 et par la suite, le chiffre d'affaires augmentera de 2 % par année.

<b>Charges</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021 et par la suite</b>
Coût des aliments	26 % des produits tirés des aliments			
Coût des boissons	23 % des produits tirés des boissons			
Coût des jeux	15 % des produits tirés des jeux			
Salaires et avantages sociaux	24 % du total des produits			
Marketing et publicité	450 000 \$	390 000 \$	augmentation de 2 %	augmentation annuelle de 2 %
Autres frais d'exploitation	1 392 000 \$	augmentation annuelle de 2 %		
Frais généraux et frais d'administration	245 000 \$	augmentation annuelle de 3 %		

**Annexe XIV (suite)**  
**Investissement dans le Centre du jeu (CDJ)**  
**(document préparé par Viktor Lightfoot)**

De plus, un événement, qui coûtera 25 000 \$, marquera l'inauguration en 2018.

Étant donné que la durée de vie des jeux n'est que de cinq ans environ, des investissements de 860 000 \$ seront faits dans de nouveaux jeux en 2022, 2023 et 2024. La durée de vie prévue du mobilier et des agencements devrait être de 10 ans, et celle du matériel informatique et des logiciels, de 8 ans. FVT utilise la méthode de l'amortissement linéaire aux fins de l'information financière. À la fin de la durée de vie du projet, le mobilier et les agencements pourraient être vendus pour 620 000 \$ et les jeux, pour 450 000 \$. Viktor estime aussi que, à la fin de la durée de vie du projet, les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations seront de 325 000 \$.

Une analyse des données sur les sociétés ouvertes exerçant leurs activités dans cette industrie a permis de réunir les informations suivantes :

- Le bêta est de 2.
- Le coût des capitaux empruntés est de 6 %.
- Le ratio emprunts/capitaux propres est de 20 %.
- Le taux sans risque est de 2 %.
- La prime de risque de marché est de 5 %.

Comme FVT est une société à capital fermé, une prime de 7 % doit être ajoutée au CMPC calculé à partir des données sur les sociétés ouvertes.



**ANNEXE C**

**EXAMEN FINAL COMMUN**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – FVT (VERSION 1) – LE 13 SEPTEMBRE 2017**

**EXAMEN FINAL COMMUN**  
**LE 13 SEPTEMBRE 2017 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas (FVT – Version 1)****(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 5 mai 2020. Chris Renker, votre patron au cabinet de conseillers en gestion Renker et Curtis Co. (RCC), vous explique que vous travaillerez avec l'équipe de services-conseils d'origine dans le cadre d'une autre mission de conseil en gestion auprès de Cinémas FVT Inc. (FVT).

Chris a récemment rencontré Stephanie, Viktor et Lanny Lightfoot, ainsi que Zobair Terdel, pour parler des événements survenus entre 2017 et 2020 (Annexe I). Les taux de croissance sectoriels des produits tirés des salles de cinéma traditionnelles ont été nuls, et on prévoit qu'ils diminueront en raison de la popularité grandissante d'autres formes de divertissement. De nombreuses petites entreprises ont été évincées du marché, et les grands exploitants nationaux ont vu leur pouvoir de négociation augmenter auprès des distributeurs de films. Pour FVT, ce changement a entraîné une hausse des coûts de projection et une baisse des marges liées à la projection de films.

En 2017, FVT a investi pour doter de la technologie de visionnement haut de gamme (VHG) deux salles à London et deux salles à Leamington. Grâce à ces investissements qui ont porté leurs fruits, FVT est demeurée rentable malgré la hausse des coûts de projection. Les propositions d'investissement dans la société québécoise CLR et dans le Centre du jeu n'ont pas été retenues. L'opération de cession-bail de l'immeuble du siège social n'a pas non plus été réalisée.

Des données à jour sur le nombre de spectateurs par cinéma en 2019 et des données de référence sectorielles se trouvent à l'Annexe II et à l'Annexe III. Les états financiers de l'exercice clos en 2019 sont présentés à l'Annexe IV.

Pour mieux se démarquer auprès des travailleurs qualifiés, FVT a haussé le taux horaire des employés à temps partiel et a transformé certains de leurs postes en postes à temps plein. Les taux d'intérêt ont augmenté, et on prévoit que la valeur du dollar canadien restera stable par rapport à celle du dollar américain. Les consommateurs semblent disposés à dépenser une plus grande partie de leur revenu discrétionnaire que récemment.

Les changements apportés, comme les sièges luxueux, les services en salle et la technologie à quatre dimensions (4D), ont permis de rendre l'expérience de visionnement de films au cinéma très différente de celle à domicile. Comme les spectateurs sont prêts à payer davantage pour des expériences de visionnement améliorées, de plus en plus de cinémas adoptent de nouvelles technologies. La technologie dernier cri est la réalité virtuelle (RV). Bien qu'aucun long métrage en RV n'ait encore été mis à l'affiche, les experts du secteur estiment que cette technologie sera au point d'ici deux ans.

L'évolution est tellement rapide qu'il est de plus en plus coûteux de se tenir au fait des changements et de les adopter. Certains concurrents de FVT ont retiré des avantages financiers importants de leurs investissements dans de nouvelles technologies au stade du développement, qui se sont traduits par des coûts de mise en œuvre moindres et des profits accrus lors de la vente de ces technologies à leurs concurrents.

Lors de sa dernière réunion, le Conseil de FVT a modifié les énoncés de mission et de vision à la suite d'un débat très animé. Stephanie a été la seule actionnaire dissidente. La société reste déterminée à offrir une expérience de divertissement de premier ordre. Toutefois, le Conseil s'est prononcé en faveur d'investissements plus audacieux dans de nouvelles technologies.

Énoncé de vision : *Notre vision est d'être un chef de file dans l'offre de divertissement dernier cri et de premier ordre à nos clients.*

Énoncé de mission : *Notre mission est d'offrir une expérience de divertissement dernier cri et de premier ordre adaptée aux besoins de la collectivité locale. Pour y arriver, nous investissons dans des technologies de projection cinématographique de pointe afin d'être la première société à les adopter et ainsi améliorer l'expérience de visionnement de nos clients. Nous nous efforçons aussi de former nos employés pour qu'ils soient respectueux, attentionnés et amicaux, de sélectionner les meilleurs films susceptibles de plaire aux membres de la collectivité locale, de nous assurer que les installations sont propres et sécuritaires pour les employés et les clients, et de soutenir les divertissements et les arts au sein de cette collectivité.*

Le Conseil a aussi modifié certains des objectifs de FVT. D'une part, il veut s'assurer que les flux de trésorerie d'exploitation et le bénéfice net augmenteront d'au moins 5 % en 2020. D'autre part, les actionnaires veulent que FVT améliore ses ratios de solvabilité en continuant de rembourser l'emprunt à terme et que le rendement des capitaux propres atteigne 10 % d'ici 2021. Les objectifs de FVT sont moins axés sur les produits par spectateur et davantage sur la croissance du bénéfice net.

FVT doit prendre rapidement certaines décisions. Chris vous confie les tâches suivantes : « Veuillez rédiger un rapport à l'intention du Conseil de FVT. En tenant compte de ce que vous avez appris sur FVT lors de la mission précédente, résumez les facteurs importants que le Conseil doit considérer dans la prise de décisions, en vous concentrant sur les changements majeurs survenus depuis l'analyse précédente de la situation qui auront une incidence sur FVT. Présentez aussi une évaluation des questions importantes touchant FVT. Pour chacune de ces questions, relevez tous les éléments importants que le Conseil a peut-être omis de prendre en considération, ainsi que tous les renseignements supplémentaires qu'il doit obtenir avant de prendre ses décisions. Le Conseil de FVT veut que nous mettions l'accent sur les décisions stratégiques, mais aussi que nous traitons des questions opérationnelles devant d'abord être examinées. Enfin, dans les cas où les informations disponibles le permettent, suggérez un plan d'action. »

**LISTE DES ANNEXES**

		<u>Page</u>
I	Réunion du Conseil à laquelle Chris Renker a participé .....	80
II	Données sur les cinémas .....	86
III	Données de référence sectorielles .....	87
IV	États financiers préparés à l'interne .....	88
V	Renseignements sur l'investissement dans VRT .....	90
VI	Renseignements sur les cinémas de Sarnia .....	91
VII	Renseignements sur Connery's Bar and Grill .....	93

## ANNEXE I

### RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE CHRIS RENKER A PARTICIPÉ

Stephanie : Merci Chris de participer à cette réunion extraordinaire du Conseil. Sachez d'abord qu'il n'y a pas eu de changement au sein de la direction depuis la dernière mission. Par ailleurs, le Conseil a décidé de limiter les investissements de FVT à 2,5 millions \$ au total pour le moment.

Voici un résumé des principaux faits survenus depuis la dernière mission.

2017	16 mai	FVT vend le terrain et le bâtiment de son siège social, sans reprise à bail. Par conséquent, FVT déménage son siège social ailleurs et conclut un contrat de location-exploitation de 10 ans.
2017	1 <sup>er</sup> juin	FVT investit 0,5 million \$ dans Connery's Bar and Grill (CBG) en contrepartie d'une participation de 75 % dans la coentreprise.
2018	1 <sup>er</sup> janvier	Stephanie investit 3 millions \$ en contrepartie de 5 000 actions ordinaires de FVT.
2018	17 février	Des compressions de coûts sont appliquées aux cinémas de Sarnia, et le nombre de salles du Sarnia 1 est réduit pour passer à six.
2018	27 août	Suisui Yang quitte l'entreprise et est remplacée par Caterina Lavine.
2018	15 octobre	FVT lance le programme FLIXREWARDS.
2018	31 décembre	Les actions privilégiées restantes sont rachetées. Kent et Sheila Lightfoot prennent officiellement leur retraite de FVT et de FLL, et ne participent plus du tout à la gestion de ces entreprises.
2019	19 février	FVT investit 0,5 million \$ supplémentaires dans CBG pour ouvrir un deuxième établissement à London. Fred investit une somme proportionnelle; la participation de FVT se maintient à 75 %.
2019	22 avril	La banque approuve une nouvelle ligne de crédit dont la limite est de 5 millions \$ et qui vient à échéance en 2025. Elle fait l'objet de la même clause restrictive que l'emprunt bancaire et est garantie par certains éléments du matériel ainsi que par des cautionnements personnels de Viktor, Lanny et Stephanie Lightfoot. Le taux d'intérêt est le taux préférentiel (actuellement de 2,8 %) majoré de 1 %.
2020	1 <sup>er</sup> janvier	On donne à Zobair Terdel la possibilité d'investir dans FVT; il achète 1 000 actions ordinaires pour 0,6 million \$.

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

- Viktor : Je crois que la RV sera la prochaine innovation technologique importante. Virtual Reality Tech Inc. (VRT) est une société canadienne à capital fermé qui produit des vidéos promotionnelles de cinq à dix minutes en RV. Yuxuan Zhang, propriétaire de VRT, m'a demandé si FVT serait prête à investir dans la poursuite du développement de cette technologie de pointe. Yuxuan effectue de la recherche et du développement (R&D) liés à l'utilisation de la RV pour la production et le visionnement de longs métrages. Yuxuan n'a pas réussi à obtenir de financement des sources traditionnelles, et sa campagne de financement participatif a eu un succès mitigé. Je suis surpris, car je crois que cette technologie révolutionnera le cinéma. Investir dans VRT permettrait de nous diversifier.
- Stephanie : Je crains qu'on nous demande de faire plus d'un investissement en espèces avant qu'un produit ne soit commercialisable. La R&D coûte cher. Cette orientation est très différente de la vision de nos parents, qui auraient voulu que nous modernisions nos cinémas.
- Lanny : On ne peut pas vivre dans le passé. Viktor est le seul d'entre nous qui comprend les nouvelles technologies et qui a de l'expérience dans le domaine. S'il pense que cet investissement permettra d'augmenter nos profits, je suis pour. Viktor, à quel rendement pourrait-on s'attendre de cet investissement selon toi?
- Viktor : Vu la nature particulière de l'investissement, nous viserions un rendement annualisé de 30 %. Nous l'obtiendrions en vendant notre participation à un important acheteur stratégique dans cinq ans. J'ai demandé des chiffres préliminaires au service de la comptabilité (Annexe V).
- Lanny : Étant donné que le potentiel de croissance des ventes de billets ordinaires de cinéma est faible, nous devons réduire notre dépendance à celles-ci. Cependant, je souhaiterais mieux comprendre comment nous tirerons un rendement de cet investissement. Il semble que nous comptabiliserions l'investissement au coût, que nous n'en tirerions aucun revenu et que le seul rendement découlerait de l'éventuelle vente à un investisseur stratégique.
- Chris : Yuxuan a-t-il des succès à son actif?
- Zobair : Yuxuan possède une expertise technique et a déjà commercialisé deux autres innovations technologiques. Je suis convaincu qu'avec sa participation, ce projet pourrait représenter une première occasion d'acquérir de l'expérience d'investissement dans une nouvelle technologie dont le développement est peu avancé. J'aime beaucoup l'idée de travailler avec un partenaire chevronné. Je vois aussi cet investissement comme une façon de diversifier nos sources de revenus.

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

Stephanie : Chris, nous avons besoin d'une évaluation de cette occasion d'investissement. Quel est le prochain sujet à l'ordre du jour?

Zobair : La performance des cinémas de Sarnia demeure inférieure aux attentes. Comme vous le savez, nous avons fermé six des douze salles du Sarnia 1 en 2018, et nous avons comprimé les coûts en coupant des postes et en réduisant les heures d'ouverture des deux cinémas de Sarnia. Comme ces cinémas ont une clientèle fidèle, bien qu'en déclin, je préfère qu'on les laisse ouverts. Selon mes recherches, le concurrent de Sarnia qui attire nos clients vend ses billets au même prix que nous. De plus, si nous voulons garder nos employés, nous devrons probablement encore hausser les salaires étant donné que d'autres entreprises offrent des taux horaires plus élevés pour attirer des employés à temps partiel.

Viktor : La dernière rénovation des deux cinémas de Sarnia remonte à neuf ans. C'est probablement ce qui explique la baisse de clientèle. Alors qu'il vend ses billets au même prix, le concurrent offre des technologies de projection plus modernes et une ambiance nettement supérieure à celle de FVT. Le coût de modernisation des deux cinémas serait d'au moins 2 millions \$, et je ne suis pas certain que ce serait la meilleure façon d'utiliser notre trésorerie.

Stephanie : La fermeture de ces cinémas donnerait l'impression que nous abandonnons notre clientèle. Kent et Sheila s'opposeraient fermement à cette décision. FVT a toujours été au service de la collectivité; des fermetures, voire la réduction du prix de nos billets, pourraient nuire à sa réputation. Si les clients ailleurs qu'à Sarnia en entendent parler, nos autres cinémas pourraient en souffrir. Par ailleurs, je ne veux pas licencier d'employés; certains sont avec nous depuis longtemps.

Lanny : En raison du départ de Sheila et de Suisui, FVT a perdu beaucoup de ses contacts dans le milieu de la distribution de films et a maintenant de la difficulté à négocier des coûts de projection avantageux. Je pense que nous devrions fermer ces cinémas. Soyons réalistes : nous avons déjà réduit les coûts autant que possible. Le nombre de spectateurs diminue, et les pertes des deux cinémas de Sarnia nuisent à FVT depuis plusieurs années. Garder ces cinémas ouverts ne ferait que continuer à nous tirer vers le bas.

Zobair : J'ai demandé au service de la comptabilité d'examiner différentes possibilités (Annexe VI).

Stephanie : Je crois que Chris pourrait nous éclairer au sujet des conséquences de cette situation.

Parlons de CBG. Fred éprouve maintenant de graves problèmes de santé et doit vendre sa participation. Comme il est chef cuisinier et gérant des deux restaurants, nous intervenons peu dans les activités quotidiennes et comptons beaucoup sur lui. À vrai dire, Fred ne nous consultait que lorsqu'il souhaitait investir dans un nouveau restaurant. Nous avons reçu une offre de George McCain hier, qui propose l'achat de toutes les actions en circulation de CBG, à la fois celles détenues par Fred et celles détenues par FVT.

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

- Zobair : Il y a quelques semaines, j'ai offert à titre personnel 700 000 \$ à Fred pour ses actions. Vous savez que ma femme est chef cuisinière et souhaite ouvrir son propre restaurant. Nous avons pensé que ce serait une excellente occasion pour elle. Fred ne m'a pas encore répondu, mais il réfléchit à mon offre.
- Stephanie : Je suis surprise de l'apprendre! Pourquoi ne nous as-tu rien dit?
- Zobair : Quand j'ai su que McCain envisageait de déposer une offre, j'ai dû agir rapidement dans l'intérêt de ma femme.
- Lanny : Zobair, je ne peux pas croire que tu ne nous as pas dit sur-le-champ que McCain pensait faire une offre, et que tu as réagi en présentant toi-même une offre à Fred!
- Zobair : Le restaurant est très rentable et je ne voulais pas que McCain mette la main dessus. Je pense que CBG continuera d'obtenir du succès, et c'est pourquoi je voulais y investir. J'ai simplement présumé que FVT ne souhaiterait pas racheter les actions de Fred.
- Stephanie : Eh bien, nous devons maintenant décider quoi faire. Nous pourrions tout vendre à McCain, ou espérer que Fred accepte l'offre de Zobair et préserver la coentreprise avec ce dernier comme nouveau partenaire. Ou encore, peut-être que FVT devrait racheter les actions de Fred?
- Lanny : Je crois que le succès de CBG se poursuivra. L'accord de coentreprise prévoit comment calculer le prix de rachat. Nous devons avoir une idée de la valeur de CBG pour décider. Je ne pense pas que le taux de rendement de 17 % du secteur de la restauration ait changé depuis 2017.
- Viktor : Selon moi, nous devrions vendre CBG à McCain et investir les fonds obtenus dans la technologie. En l'absence de Fred, le restaurant pourrait ne pas obtenir d'aussi bons résultats. Je pense qu'il est beaucoup trop risqué de se lancer avec un nouveau chef et de nouveaux directeurs dans le secteur très concurrentiel de la restauration.
- Stephanie : Mais, grâce aux rabais réciproques offerts aux clients des cinémas et des restaurants, l'investissement dans CBG a contribué à la hausse du chiffre d'affaires des cinémas de London. De plus, CBG prépare les repas légers du midi pour notre expérience de VHG et elle facture à FVT le coût de revient sans marge. Ce coût est nettement inférieur à ce que nous devrions payer autrement, ce qui nous a permis de réduire nos coûts globaux, et la valeur des revenus tirés de ces repas légers est le triple de notre estimation initiale.



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

- Zobair : Si ma femme devient chef cuisinière, FVT n'aurait pas à s'inquiéter de la personne qui prendrait les décisions courantes. Fred et moi avons commencé à chercher un endroit à Tillsonburg (près de London) en vue de l'ouverture d'un troisième restaurant en 2021, et je veux aller de l'avant avec cette expansion. Toutefois, comme Fred se consacrait entièrement à CBG, son remplacement nécessiterait l'embauche d'un chef cuisinier et de deux directeurs, et ce, seulement pour gérer les restaurants actuels, ce qui coûterait au total 350 000 \$ par année.
- Stephanie : Chris, voici des extraits de l'offre d'achat de McCain et une copie de l'accord de coentreprise (Annexe VII). Pouvez-vous nous indiquer la valeur de CBG?
- Chris : Autre chose?
- Viktor : Je veux poursuivre l'implantation du VHG dans une salle de chacun des trois cinémas suivants : Tillsonburg, St. Thomas et Chatham. Cette amélioration a obtenu du succès dans les autres cinémas, et les clients de St. Thomas et de Chatham la réclament. Selon le service de la comptabilité, le budget d'investissement serait semblable à celui de 2017, qui était de 2 millions \$ par cinéma. La VAN de ce projet est positive. Nous prévoyons une hausse totale de 1,15 million \$ des flux de trésorerie d'exploitation annuels avant impôts. Je souhaite que les travaux de modernisation commencent dès maintenant.
- Zobair : Bonne idée. Je suis persuadé que ces nouveaux projets d'investissement se réaliseront plus rapidement, et que la perte de revenus découlant des fermetures de salles durant les rénovations sera moindre.
- Lanny : D'où viendra tout cet argent? Nous devons commander le matériel, les écrans et les sièges très bientôt. Je crois qu'il vaudrait mieux utiliser cet argent pour d'autres investissements dont nous avons parlé et attendre d'avoir accumulé 6 millions \$ de liquidités avant de procéder à la modernisation.
- Viktor : Pourquoi ne pas avoir recours à notre nouvelle ligne de crédit? Le rendement de ce projet sera nettement supérieur au taux d'intérêt à verser sur l'emprunt. De plus, les coûts du matériel sont en hausse. Un système entièrement nouveau et plus avancé doit être lancé en janvier 2021. Le fournisseur prévoit que les prix augmenteront de 8 %. Il vend son matériel actuel à des prix réduits, ce qui est une bonne occasion pour nous. C'est pourquoi nous voulons moderniser les trois cinémas sans plus attendre.
- Stephanie : Une chose m'inquiète davantage : comment la fermeture des cinémas de Sarnia sera-t-elle perçue par les clients et employés de Sarnia? Ils se demanderont pourquoi nous avons réalisé d'importants travaux de modernisation dans certains cinémas, mais pas à Sarnia. Cela pourrait nuire à la réputation de FVT et démoraliser les employés.

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

- Lanny : Chris, que pensez-vous de cette possibilité d'investissement? Pourriez-vous aussi suggérer des façons pour la société de financer la modernisation des salles?
- Stephanie : La dernière question à examiner est le programme de fidélisation de la clientèle. En octobre 2018, nous avons mis en place le programme FLIXREWARDS. Aujourd'hui, nous avons une forte présence Web, et le nombre de clients inscrits a dépassé nos prévisions initiales. En juin 2019, nous avons apporté une modification au programme et nous avons découvert la semaine dernière que les clients gagnent, depuis, un dixième du nombre de points qu'ils auraient dû obtenir. Notre service des TI a corrigé l'erreur, mais nous n'avons pas encore ajusté les soldes de points accumulés, qui sont incorrects. L'équipe des TI nous demande ce qu'elle doit faire.
- Zobair : Nous avons réglé le problème pour l'avenir et nous n'avons reçu aucune plainte des clients. La somme totale en jeu n'est sans doute pas significative au regard des états financiers de FVT. Pourquoi devrions-nous informer les clients ou ajuster les soldes?
- Viktor : Les clients ont droit à ces points, et nous avons probablement des obligations à l'égard de FLIXREWARDS aussi. On ne peut pas faire comme si de rien n'était.
- Zobair : Les gens de FLIXREWARDS nous envoient des rapports chaque mois. Je suis surpris qu'ils n'aient pas remarqué la baisse spectaculaire du nombre de points après juin. Peut-être que nous devrions demander à FLIXREWARDS de nous payer ce que nous devons à nos clients. Nous pourrions soutenir que, si FLIXREWARDS avait fait le suivi requis, la baisse ne lui aurait pas échappé.
- Stephanie : Il est temps de clore la réunion. Chris, pouvez-vous nous indiquer ce que nous devons prendre en compte, d'après ce que vous avez appris pendant la réunion?

## ANNEXE II DONNÉES SUR LES CINÉMAS

*Pour l'exercice clos le 31 décembre 2019*

### 1. Données pour 2019

	Nombre de salles	Salles avec projection numérique 3D	Salles VHG	Nombre de spectateurs (sauf salles VHG)	Nombre de spectateurs (salles VHG)	Nombre total de spectateurs
London 1	12	6	2	518 935	105 060	623 995
London 2	9	3		456 300		456 300
London 3	12	5		472 500		472 500
London 4	7	4		295 800		295 800
Sarnia 1	6	5		254 250		254 250
Sarnia 2	6	4		215 780		215 780
Chatham	9	4		442 130		442 130
Leamington	10	6	2	406 649	87 140	493 789
St. Thomas	12	5		481 900		481 900
Tillsonburg	9	4		346 980		346 980
Woodstock	8	4		425 110		425 110
Total	100	50	4	4 316 334	192 200	4 508 534

### 2. Produits moyens par spectateur

	2019
Produits moyens tirés des salles de cinéma traditionnelles	8,75 \$
Produits moyens tirés des salles de cinéma VHG	19,70 \$

### ANNEXE III DONNÉES DE RÉFÉRENCE SECTORIELLES

	2016 (données de référence)	2019 (données de référence)	2016 (données réelles)	2019 (données réelles)
<b>Ratios</b>				
Produits tirés des salles de cinéma par spectateur	9,10 \$	inchangé	8,67 \$	9,22 \$
Produits tirés des comptoirs alimentaires par spectateur	5,25 \$	inchangé	4,95 \$	5,25 \$
Produits tirés des salles de cinéma par cinéma (en milliers de dollars)	3 948 \$	inchangé	3 732 \$	3 778 \$
<i>Ratios de liquidité</i>				
Ratio de liquidité générale	0,67	inchangé	0,30	0,49
Ratio de liquidité relative	0,64	inchangé	0,22	0,39
<i>Ratios de solvabilité</i>				
Dette à long terme/capitaux propres	0,47	inchangé	1,39	0,47
Total de la dette/capitaux propres	1,20	inchangé	1,69	0,64
Total de la dette/actif	0,54	inchangé	0,63	0,39
<i>Ratios d'activité</i>				
Délai de rotation des stocks des comptoirs alimentaires	21	inchangé	23	21
Délai de règlement des coûts de projection	35	inchangé	33	35
<i>Rentabilité</i>				
Coûts de projection/produits tirés des salles de cinéma	52 %	inchangé	58,8 %	57 %
Coûts liés aux comptoirs alimentaires/ produits tirés des comptoirs alimentaires	23 %	inchangé	25 %	23 %
Publicité, en pourcentage des produits	2 %	inchangé	1,1 %	1,3 %
Salaires et avantages sociaux, en pourcentage des produits	19 %	inchangé	18,1 %	17,3 %
Frais d'exploitation des cinémas, en pourcentage du total des produits	12 %	inchangé	12,2 %	14,3 %
Frais généraux et administratifs, en pourcentage du total des produits	6 %	inchangé	2,3 %	2,6 %
Marge d'exploitation	9 %	5 %	5,4 %	4,4 %
Marge bénéficiaire nette	6 %	4 %	3 %	3 %
Rendement de l'actif	4,7 %	5 %	4 %	4,5 %
Rendement des capitaux propres	10,4 %	7,5 %	10,8 %	7,4 %

**ANNEXE IV**  
**ÉTATS FINANCIERS PRÉPARÉS À L'INTERNE**

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

Produits	
Produits tirés des salles de cinéma traditionnelles	37 768 \$
Produits tirés des salles de cinéma VHG	3 786
Produits tirés des comptoirs alimentaires	23 670
Autres produits – jeux d'arcade	657
Autres produits – locations de salles pour fêtes d'enfants	375
	<u>66 256</u>
Charges	
Coûts de projection	23 700
Coûts liés aux comptoirs alimentaires	5 444
Publicité et promotion	831
Amortissement	5 525
Salaires et avantages sociaux	11 450
Primes des employés	400
Loyer	4 786
Frais d'exploitation des cinémas	9 480
Frais généraux et administratifs	1 710
	<u>63 326</u>
Bénéfice d'exploitation	2 930
Quote-part du résultat net de Connery's Bar and Grill	310
Frais financiers – charge d'intérêts et gains et pertes de change (montant net)	(558)
Bénéfice avant impôts	<u>2 682</u>
Impôts sur les bénéfices	<u>(671)</u>
Bénéfice net	<u><u>2 011 \$</u></u>
État des bénéfices non répartis	
Solde à l'ouverture de l'exercice	18 336 \$
Bénéfice net	2 011
Dividendes	(600)
	<u>19 747 \$</u>
Solde à la clôture de l'exercice	

**ANNEXE IV (suite)**  
**ÉTATS FINANCIERS PRÉPARÉS À L'INTERNE**

*Cinémas FVT Inc.*

*Bilan*

*Au 31 décembre 2019*

*(en milliers de dollars)*

**Actif**

Actif à court terme	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 362 \$
Stocks des comptoirs alimentaires	313
Frais payés d'avance	285
Total de l'actif à court terme	<u>2 960</u>
Participation dans Connery's Bar and Grill (valeur de consolidation)	2 193
Immobilisations corporelles (montant net)	38 648
Actifs incorporels	890
Écart d'acquisition	145
<b>Total de l'actif</b>	<u><u>44 836 \$</u></u>

**Passif**

Passif à court terme	
Dettes fournisseurs et charges à payer	1 705 \$
Coûts de projection à payer	2 273
Impôts à payer	350
Primes à payer aux employés	400
Tranche à court terme de la dette à long terme	1 275
Total du passif à court terme	<u>6 003</u>
Dette à long terme – emprunt à terme	11 486
Total du passif	<u>17 489</u>

**Capitaux propres**

Capital-actions	7 600
Bénéfices non répartis	19 747
Total des capitaux propres	<u>27 347</u>
Total du passif et des capitaux propres	<u><u>44 836 \$</u></u>

**ANNEXE V**  
**RENSEIGNEMENTS SUR L'INVESTISSEMENT DANS VRT**

**Proposition d'investissement dans Virtual Reality Tech Inc. (VRT)**

- Achat d'actions ordinaires pour 2 millions \$ en contrepartie d'une participation de 10 %. Yuxuan serait propriétaire de 85 % des actions, et 5 % des actions seraient détenues par de nombreux actionnaires. VRT n'a aucune dette à l'heure actuelle.
- VRT s'attend à subir des pertes totales de 1,5 million \$ pour les cinq prochains exercices, en raison principalement des frais de recherche et de développement. Yuxuan estime que la technologie pourrait être vendue pour 100 millions \$ dans cinq ans. Il a déjà reçu des offres d'achat pour une somme inférieure de trois acheteurs potentiels.
- Dans le cadre de toute négociation de vente future, FVT aurait le droit d'acquérir la technologie en bénéficiant d'un rabais de 20 % par rapport au prix de vente normal, ce qui lui donnerait un avantage concurrentiel pour la modernisation de ses cinémas.

## ANNEXE VI RENSEIGNEMENTS SUR LES CINÉMAS DE SARNIA

Les produits par spectateur prévus pour 2020 sont fondés sur les données réelles de 2019 et sur les modifications envisagées.

	<b>Scénario 1</b>	<b>Scénario 2</b>	<b>Scénario 3</b>
	<b>Garder les cinémas ouverts sans changer les prix</b>	<b>Réduire les prix de 15 %</b>	<b>Rénover les cinémas</b>
Produits tirés des salles de cinéma (prévision)	7,88 \$	6,70 \$	7,88 \$
Coûts de projection (à 57 %)	(4,49)	(3,82)	(4,49)
Marge sur coûts variables liée aux billets de cinéma	3,39	2,88	3,39
Plus : marge sur coûts variables liée aux comptoirs alimentaires	2,88	2,88	2,88
<b>Marge sur coûts variables totale par spectateur</b>	<b>6,27 \$</b>	<b>5,76 \$</b>	<b>6,27 \$</b>
Nombre de spectateurs (prévision)	470 030	517 033	525 000
Marge sur coûts variables totale	2 947 088 \$	2 978 110 \$	3 291 750 \$
Perte d'exploitation avant impôts	(404 612) \$	(373 590) \$	(329 950) \$
Total des flux de trésorerie annuels avant impôts	175 788 \$	186 810 \$	500 450 \$
<b>Nombre de spectateurs permettant d'atteindre le seuil de rentabilité (calculé)</b>	<b>534 561</b>	<b>585 365</b>	<b>577 624</b>

### Scénario 4 – Fermer les cinémas de Sarnia

Composantes de l'actif net des cinémas de Sarnia

Valeur comptable de l'actif net :	
Stocks	23 000 \$
Améliorations locatives et matériel	2 451 500
Écart d'acquisition	145 000
<b>Valeur comptable nette</b>	<b>2 619 500 \$</b>



**ANNEXE VI (suite)**  
**RENSEIGNEMENTS SUR LES CINÉMAS DE SARNIA**

**Scénario 4 – Fermer les cinémas de Sarnia (suite)**

Ajout – sorties de trésorerie supplémentaires liées aux fermetures :	
Total des coûts liés aux fermetures et à la résiliation des baux (avant impôts)	609 031 \$
Indemnités de départ à verser aux employés des deux cinémas	50 000
<b>Total des sorties de trésorerie liées aux fermetures</b>	<b>659 031 \$</b>

**Notes**

- La perte d'exploitation avant impôts tient compte de la répartition des frais indirects. Les coûts fixes comprennent 310 900 \$ attribuables à la répartition des frais indirects liés au siège social. La fermeture des cinémas ne réduirait les frais indirects que de 95 000 \$.
- Les coûts de 609 031 \$ liés aux fermetures et à la résiliation des baux correspondent aux pénalités de résiliation pour les 38 mois restants aux baux, plus les coûts estimatifs de 160 000 \$ pour enlever les améliorations locatives, le matériel et les jeux.

**ANNEXE VII**  
**RENSEIGNEMENTS SUR CONNERY'S BAR AND GRILL**

1. Voici l'état des résultats le plus récent de la coentreprise (*en milliers de dollars*) :

<b>Résumé de l'état des résultats</b>	
	<u>2019</u>
Produits	<u>5 141 \$</u>
Charges	
Frais d'exploitation	4 140
Salaire de Fred	<u>450</u>
Bénéfice avant impôts	551
Impôts sur le bénéfice (25 %)	<u>(138)</u>
Résultat net	<u><u>413 \$</u></u>

2. Renseignements tirés de l'offre de George McCain (datée du 4 mai 2020) :

- Le prix offert est de 2,75 millions \$.
- La date de clôture de la transaction serait le 30 juin 2020.
- Le prix d'achat serait intégralement versé en espèces à la date de clôture.
- L'offre inclut tous les stocks d'aliments et de boissons, ainsi que le matériel, les tables, les chaises, la vaisselle, le linge, le matériel de cuisine et les systèmes informatiques.

3. Renseignements tirés de l'accord de coentreprise :

- Si l'une des parties souhaite vendre sa part, l'autre partie a un droit de premier refus.
- Le prix de rachat de la part de l'autre partie sera calculé ainsi :  
Résultat net annuel ajusté × multiple, où :
  - le résultat net annuel ajusté correspond au résultat net calculé d'après les plus récents états financiers annuels, auquel s'ajoute le coût après impôts du salaire de Fred moins un coût après impôts raisonnable de remplacement de Fred;
  - le multiple correspond à 1 divisé par un taux d'actualisation, celui-ci étant le taux de rendement exigé d'une entreprise de restauration à capital fermé à la date d'évaluation.
- Le prix d'achat sera payable en cinq versements annuels égaux, le premier versement étant dû au moment de la clôture de la vente.
- Si l'autre partie n'est pas en mesure de payer ce prix de rachat, le vendeur a le droit de trouver un autre acheteur. Si une autre offre est présentée, l'autre partie a le droit de déposer une offre équivalente.

## **ANNEXE D**

### **ÉPREUVE DU JOUR 1 – FVT (VERSION 1) – LE 13 SEPTEMBRE 2017 GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION  
CINÉMAS FVT INC. (FVT)  
VERSION 1**

**Évaluation sommative n° 1 – Analyse de la situation (Faits nouveaux)**

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 1, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse.**

**Oui** – Le candidat s'est appuyé sur une analyse raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant FVT.

**Incertain** – Le candidat a tenté de s'appuyer sur une analyse raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant FVT.

**Non** – Le candidat ne s'est manifestement pas appuyé sur une analyse raisonnable de la situation pour analyser les questions importantes touchant FVT.

**Compétences**

*2.3.2 Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie*

*Compétences habilitantes :*

*2.1.1 Définir l'étendue du problème*

*2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier*

*2.1.3 Effectuer les analyses appropriées*

*Pour être jugé compétent, le candidat doit effectuer une analyse suffisante et appropriée de la situation. Il doit se concentrer sur la description des facteurs qui ont changé et qui influenceront sur les décisions à prendre (p. ex., l'investissement dans la nouvelle technologie). La mise en lumière des changements de la mission / de la vision, une récapitulation des facteurs clés de succès ainsi que la présentation des éléments pertinents de l'analyse FFPM sont appropriées. Une analyse des ratios fournis est exigée pour comparer la situation de FVT à la fin de 2019 par rapport aux données de référence. Les candidats doivent s'appuyer sur leur analyse de la situation lorsqu'ils examinent les questions importantes touchant FVT (VRT, fermeture des cinémas de Sarnia, CBG et le VHG).*

**Analyse des parties prenantes**

En raison du rachat des actions privilégiées, de la retraite de Kent et de Sheila et des nouvelles actions émises, les actionnaires et la propriété de FVT ont considérablement changé. Compte tenu des 16 000 actions ordinaires en circulation (les 10 000 actions initiales et les 5 000 actions émises en faveur de Stephanie, ainsi que les 1 000 actions émises en faveur de Zobair Terdel), les pourcentages de participation actuels sont les suivants :

Actionnaire	Actions détenues	Pourcentage de participation
Stephanie	5 000	31,25 %
Viktor	5 000	31,25 %
Lanny	5 000	31,25 %
Zobair	1 000	6,25 %
Total	16 000	100 %

### Points relatifs à la mission et à la vision

Le Conseil a modifié les énoncés de vision et de mission de l'entreprise pour refléter l'intention d'investir plus activement dans les technologies de projection dernier cri, tout en offrant aux clients une expérience de visionnement de premier ordre.

Les candidats pourraient avoir recommandé des modifications à la vision dans leurs travaux relatifs au module de synthèse 1, étant donné qu'il y avait peut-être certaines différences entre l'énoncé de vision de FVT (c.-à-d. applicables seulement aux cinémas) et les décisions stratégiques prises dans leurs travaux de groupe si des investissements autres que dans les cinémas ont été recommandés. L'intention de cet énoncé de mission dans l'étude de cas du Jour 1 est de fournir aux candidats un énoncé sur lequel ils peuvent « fonder » leurs nouvelles décisions relatives au Jour 1.

Le nouvel énoncé de mission témoigne de la volonté du Conseil de s'orienter vers des investissements dans les nouvelles technologies qui permettront à l'entreprise d'être à la fine pointe du progrès, tout en procurant à ses clients locaux une expérience de divertissement de premier ordre. FVT semble tentée de diversifier ses activités pour s'éloigner de la projection de films en général, en raison des prévisions sectorielles et économiques pessimistes. En vue de réaliser cette diversification, l'entreprise cherche à effectuer des investissements en technologie et dans des secteurs d'activité moins dépendants de la projection de films en général.

Énoncé de vision de FVT : *Notre vision est d'être un chef de file dans l'offre de divertissement dernier cri et de premier ordre à nos clients.*

Énoncé de mission de FVT : *Notre mission est d'offrir une expérience de divertissement dernier cri et de premier ordre adaptée aux besoins de la collectivité locale. Pour y arriver, nous investissons dans des technologies de projection cinématographique de pointe afin d'être la première société à les adopter et ainsi améliorer l'expérience de visionnement de nos clients. Nous nous efforçons aussi de former nos employés pour qu'ils soient respectueux, attentionnés et amicaux, de sélectionner les meilleurs films susceptibles de plaire aux membres de la collectivité locale, de nous assurer que les installations sont propres et sécuritaires pour les employés et les clients, et de soutenir les divertissements et les arts au sein de cette collectivité.*

### **Nouveaux objectifs (modifiés par rapport à ceux énoncés dans le module de synthèse 1)**

Dans le module de synthèse 1, les objectifs établis par FVT étaient d'augmenter de 5 % les produits tirés des salles de cinéma par spectateur pour qu'ils atteignent 9,10 \$ (soit le critère de référence du secteur), d'améliorer les marges des comptoirs alimentaires en ramenant à 23 % les coûts des comptoirs alimentaires en pourcentage des produits, et d'accroître de 5 % le bénéfice net en 2017.

Les objectifs de la société sont maintenant les suivants :

- augmenter d'au moins 5 % en 2020 les flux de trésorerie d'exploitation et le bénéfice net;
- améliorer les ratios de solvabilité de FVT en continuant de rembourser l'emprunt à terme;
- améliorer le rendement des capitaux propres de FVT pour qu'il atteigne 10 % d'ici 2021;
- respecter les exigences des clauses restrictives.

Au lieu de mettre l'accent sur les produits par spectateur, FVT mise davantage sur la croissance.

**On ne s'attend PAS à ce que les candidats récapitulent les facteurs clés de succès ou effectuent une analyse FFPM détaillée. Ils peuvent toutefois s'appuyer sur ces divers éléments pour leur analyse de l'étude de cas du Jour 1.**

### Facteurs clés de succès du secteur de la projection de films (tirés du module de synthèse 1)

Les facteurs clés de succès du secteur comprennent les suivants<sup>19</sup> :

- diversification des sources de produits;
- utilisation de la technologie de pointe;
- contrats d'octroi de licence à faible coût pour la projection des films;
- main-d'œuvre souple et essentiellement composée d'employés à temps partiel;
- frais d'exploitation peu élevés et concurrentiels;
- rendement élevé du capital investi;
- montant moyen dépensé par spectateur à la hausse (élevé) c.-à-d. maximisation.

### Forces (tirées du module de synthèse 1 et qui sont toujours pertinentes pour la présente étude de cas)

- FVT a une forte présence dans le sud-ouest de l'Ontario.
- Les bénéfices sont relativement stables.
- La direction est expérimentée.
- Les clients locaux sont fidèles / FVT connaît les besoins du marché.
- FVT a investi dans la technologie de pointe : elle a quatre salles dotées du système de visionnement haut de gamme (VHG) qui permettent de vendre des billets à un prix supérieur.
- FVT a des sources de produits relativement diversifiées en raison de l'investissement dans Connery's Bar & Grill (CBG).

---

<sup>19</sup> IBIS WORLD, rapport sectoriel 51213C *Movie Theatres in Canada*, publié en décembre 2015, par Darryle Ulama.

- FVT a un programme de fidélisation de la clientèle, une forte présence sur le Web et des applications mobiles.
- La trésorerie s'améliore : le solde de trésorerie en 2019 est supérieur de 503 000 \$ à celui de 2017 (2 362 000 \$ – 1 859 000 \$) et les ratios de liquidité générale et de liquidité relative se sont améliorés.

Faiblesses (tirées du module de synthèse 1 et qui sont toujours pertinentes pour la présente étude de cas)

- FVT a peu de pouvoir de négociation avec les fournisseurs pour les contrats de location de films et le coût des marchandises vendues des comptoirs alimentaires (module de synthèse 1 et mention dans l'étude de cas du Jour 1 comme problème de plus en plus important).
- L'entreprise a perdu des contacts et pourrait voir sa bonne réputation entachée auprès des principaux distributeurs de films par suite de la retraite de Sheila et du départ de Suisui.
- Le bénéfice net dépend des produits tirés des salles de cinéma et du succès des films en salle.
- FVT n'est présente que dans le sud-ouest de l'Ontario, ce qui entraîne un risque de concentration élevé.
- La performance des cinémas de Sarnia est toujours déficiente, en raison de la baisse des ventes de billets.

Possibilités (**nouvelles** informations tirées de l'étude de cas du Jour 1)

- Le VHG offre la possibilité de mettre à niveau plus de cinémas pour augmenter les produits et les bénéfices (sur la base des résultats des quatre premières salles).
- L'investissement dans le restaurant CBG est rentable et permet de diversifier les produits et les bénéfices.
- La technologie dans le secteur évolue rapidement et engendre de nombreuses nouvelles possibilités d'investissement (cette évolution était également observable dans le module de synthèse 1, mais il semble maintenant que le rythme de changement soit beaucoup plus rapide).
- Les spectateurs sont toujours disposés à payer plus cher pour une expérience de visionnement améliorée qui est différente du visionnement à la maison, et on observe donc une demande plus forte de sièges et de services luxueux, et de salles de projection 4D (il est également mentionné dans le module de synthèse 1 que le VHG permet d'exiger des prix plus élevés).
- Le taux de change du dollar canadien par rapport au dollar américain devrait demeurer stable, de sorte que les coûts de projection ne devraient pas augmenter davantage.
- Les consommateurs sont disposés à dépenser une proportion plus élevée de leur revenu discrétionnaire, ce qui devrait faire augmenter les produits de FVT.

Menaces (**nouvelles** informations tirées de l'étude de cas du Jour 1)

- Fred, le chef cuisinier et gérant de CBG, éprouve des problèmes de santé et doit se retirer de la coentreprise. FVT intervient peu dans les activités de CBG et elle dépend de l'expertise de Fred.

- On s'attend à ce que le nombre de spectateurs qui fréquentent les salles de cinéma traditionnelles continue de baisser.
- Les investissements en technologie coûtent de plus en plus cher.
- La technologie évolue à un rythme accéléré, et elle devient désuète plus rapidement.
- Les concurrents investissent dans les nouvelles technologies à l'étape de développement, ce qui leur donne un avantage concurrentiel sur le plan des coûts de mise en œuvre.
- Les taux d'intérêt augmentent; FVT devra donc assumer des frais d'intérêts plus élevés sur ses nouveaux emprunts.
- La pénurie de main-d'œuvre à temps partiel se traduit pour FVT par des taux de rémunération plus élevés et une tendance à la création de plus de postes salariés, tout comme les augmentations de salaire accordées par les concurrents feront augmenter les taux de salaire de FVT.

**Analyse quantitative (fondée sur l'examen des nouveaux états financiers et/ou sur la comparaison aux états financiers du module de synthèse 1)**

Les candidats doivent comparer les résultats financiers de 2019 à ceux de 2016, ainsi qu'aux données de référence sectorielles, en utilisant les ratios financiers fournis dans l'Annexe III, et ils doivent déterminer les secteurs particuliers où la performance de l'entreprise s'est améliorée ou s'est détériorée. Ils doivent également calculer le ratio défini dans la clause restrictive. Les données de référence sectorielles demeurent les mêmes que celles du module de synthèse 1 *sauf* pour ce qui est des indicateurs de rentabilité ci-dessous :

	<b>Étude de cas du Jour 1</b>	<b>Module de synthèse 1</b>
Marge d'exploitation	5,0 %	9,0 %
Marge bénéficiaire nette	4,0 %	6,0 %
Rendement de l'actif	5,0 %	4,7 %
Rendement des capitaux propres	7,5 %	10,4 %

Les candidats doivent évaluer de façon générale les résultats financiers de FVT pour avoir une idée des changements / des stratégies qui ont fonctionné ou non (c.-à-d. produits tirés des salles de cinéma par spectateur, produits tirés des comptoirs alimentaires par spectateur, ratios de liquidité, ratios de solvabilité et ratios de rentabilité).

Analyse des produits et comparaison avec les activités de 2016

Les candidats doivent relever les éléments suivants dans l'analyse des produits présentée à l'Annexe II :

- Le nombre de salles a diminué de 6 (passant de 106 en 2016 à 100 actuellement).
- Le nombre total de spectateurs est passé de 4 736 273 à 4 508 534, indiquant ainsi une baisse générale des ventes de billets.
- Toutefois, le nombre de spectateurs par salle a augmenté, passant de 44 682 ( $4\,736\,273 \div 106$ ) en 2016 à 45 085 ( $4\,508\,534 \div 100$ ) actuellement.



- Les produits totaux, qui étaient de 65,5 millions \$ en 2016, ont augmenté légèrement pour se chiffrer à 66,3 millions \$ en 2019 malgré la fermeture de 6 salles. Cette augmentation dépend en partie de la majoration du prix des billets (19,70 \$) pour le VHG.

Résumé de l'analyse des ratios (selon l'information fournie à l'Annexe III; points clés que devraient relever les candidats) :

- La clause restrictive du contrat d'emprunt prévoit ce qui suit : le ratio emprunts à long terme (y compris la tranche à court terme)/BAIIA ne peut pas dépasser 2,5 (lien avec le module de synthèse 1). En 2019, il s'établit à 1,5  $[(1\,275 + 11\,486) \div (2\,930 + 310 + 5\,525)]$ , donc bien en deçà du plafond. Il faut noter que la quote-part du résultat net de CBG a été ajoutée dans le BAIIA de 2019. Le ratio de 2016 s'établissait à environ 2,04. [On n'a pas tenu compte de l'écart de change dans les ratios calculés à partir du module de synthèse 1, car il n'était pas possible d'en distinguer l'effet dans l'information fournie dans les états financiers.]
- Les autres ratios de solvabilité se sont également améliorés considérablement :

Ratios de solvabilité	2019	2016	Données de référence
Dette à long terme/capitaux propres	0,47	1,24	0,47
Total de la dette/capitaux propres	0,64	1,69	1,20
Total de la dette/actifs	0,39	0,63	0,54

Ce résultat est attribuable au rachat des actions privilégiées. Les ratios sont maintenant conformes à ceux du secteur ou meilleurs qu'eux.

- Le ratio de liquidité générale, soit 0,49, a augmenté par rapport à celui de 2016 (0,30), mais il est toujours inférieur à la moyenne sectorielle de 0,67, indiquant ainsi que la trésorerie disponible est probablement sous la moyenne sectorielle.
- Les coûts de projection en pourcentage des produits tirés des salles de cinéma sont de 57 % par rapport à 58,8 % en 2016. Ils demeurent néanmoins nettement plus élevés que la donnée de référence sectorielle de 52 %. Ce chiffre est probablement attribuable au départ des gestionnaires expérimentés (en 2018) qui étaient en mesure de négocier des contrats avantageux avec les distributeurs de films.
- Les coûts liés aux comptoirs alimentaires en pourcentage des produits (23 %) se sont améliorés par rapport à ceux de 2016 (25 %), en raison de la vente de produits à prix plus élevés liés au service de luxe fourni dans les salles dotées du VHG et du recours aux services de CBG pour la préparation des repas légers. La norme sectorielle s'établit à 23 %.
- Dans l'ensemble, la marge bénéficiaire nette de 3 % est semblable à celle de 2016 (3 %), mais est toujours en deçà de la norme sectorielle de 4 %. (Remarque : elle s'élevait à 6 % dans le module de synthèse 1, mais a baissé par la suite.)
- Le bénéfice net est passé de 1 990 000 \$ en 2016 à 2 110 000 \$ en 2019, soit une croissance de 6 % sur une période de trois ans; cela n'est pas conforme à la cible de croissance du bénéfice net de 5 % en 2020 établie par FVT (l'objectif dans le module de synthèse 1 était un taux de croissance de 5 % pour 2017 seulement). **[Cela ne respecte pas l'objectif de FVT.]**
- La norme sectorielle de rendement de l'actif selon le module de synthèse 1 était de 4,7 %, et elle est maintenant de 5 % dans l'étude de cas du Jour 1; le rendement de l'actif de FVT est de 4,5 %, un résultat plus élevé que le chiffre de 4,0 en 2016.

- Le rendement des capitaux propres est de 7,4 % et s'est détérioré par rapport au rendement de 2016 (10,8 %). **[Ce résultat n'est pas conforme à l'objectif actuel de FVT, et il faudra donc en tenir compte dans le cadre des décisions d'investissement.]** Toutefois, ce rendement se rapproche de la norme sectorielle de 7,5 % (qui était de 10,4 % dans le module de synthèse 1). Ce résultat pour FVT est probablement attribuable à l'augmentation des capitaux propres liée aux émissions de nouvelles actions ordinaires réalisées en 2018 et 2020.

Les candidats pouvaient aussi faire des commentaires sur d'autres ratios (en fonction de la liste fournie dans l'Annexe III). Les ratios mentionnés ci-dessus se rapportent à des données de référence qui ont changé ou aux objectifs. Il importe avant tout que les candidats réunissent suffisamment d'informations pour évaluer la situation de l'entreprise.

### Conclusion

FVT dispose d'une trésorerie limitée à investir (même si le solde en trésorerie a augmenté par rapport à celui de 2016). En même temps, elle souhaite réduire sa dette et n'a pas l'intention de contracter de nouveaux emprunts qui coûteront plus cher, surtout compte tenu de la hausse des taux d'intérêt. Les investissements à effectuer dans les différents projets soumis doivent être examinés en fonction de la situation de trésorerie de FVT. Le Conseil a établi la limite d'investissement à 2,5 millions \$.

FVT doit s'orienter de façon à moins dépendre des produits tirés des salles de cinéma traditionnelles et à privilégier d'autres secteurs générant des marges bénéficiaires et des profits globaux plus élevés, tout en respectant ses nouveaux énoncés de mission et de vision. Les taux de croissance sectoriels pour la projection de films devraient demeurer stables. Les marges et rendements sectoriels ont baissé depuis 2016. Les coûts de projection de FVT sont considérablement plus élevés que les coûts sectoriels, et on prévoit qu'ils demeureront à ce niveau. FVT a peu de possibilités de comprimer ses coûts, étant donné qu'elle a perdu ses contacts clés et qu'elle constitue une très petite entreprise dans le secteur.

Les changements que FVT a apportés pour avoir davantage recours à la technologie semblent porter fruit à en juger par l'amélioration des résultats financiers. Cela justifie des investissements accrus en technologie pour favoriser l'augmentation des produits.

## Évaluation sommative n° 2 – Analyse des questions importantes

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 2, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse.**

**Oui** – Le candidat a effectué une analyse suffisamment raisonnable des questions importantes touchant FVT.

**Incertain** – Le candidat a tenté d'effectuer une analyse raisonnable des questions importantes touchant FVT.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas effectué une analyse raisonnable des questions importantes touchant FVT.

### **Compétences**

#### *2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques*

*Compétences habilitantes :*

*2.1.3 Effectuer les analyses appropriées*

*2.1.4 Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables*

Cette évaluation sommative est fondée sur les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 2 à 6.

## Occasion d'évaluation n° 2 (Option stratégique n° 1 – Investissement dans VRT)

*Pour être jugé compétent, le candidat doit effectuer une évaluation à la fois qualitative et quantitative de cette option.*

*Les candidats doivent montrer qu'ils comprennent l'information quantitative présentée dans l'étude de cas (Annexe V) et expliquer d'une manière compréhensible pour le client quels sont les facteurs de décision qualitatifs.*

*Analyse quantitative : Les candidats doivent effectuer une analyse de l'investissement dans la technologie de réalité virtuelle au premier stade de son développement. L'analyse quantitative consiste à examiner si le rendement tiré de la valeur estimative dans cinq ans est supérieur au rendement requis par FVT. L'analyse quantitative comporte également une analyse de l'incidence de cet investissement sur les bénéfices et les objectifs de FVT pour les cinq prochaines années (trésorerie, clause restrictive, croissance, etc.).*

*Analyse qualitative : Les candidats doivent observer que cette décision est directement liée aux nouveaux énoncés de mission et de vision de l'entreprise.*

*Les candidats doivent tenir compte des facteurs quantitatifs et qualitatifs et tirer des conclusions / formuler des recommandations fondées sur une combinaison de leurs analyses quantitatives et qualitatives.*

### **Analyse quantitative**

Les principaux outils que les candidats pourraient utiliser/envisager :

- outils d'analyse de projets d'investissement : examiner le TRI implicite de l'investissement;
- examiner l'incidence sur le bénéfice et le rendement des capitaux propres.

Sur la base d'une analyse quantitative, cet investissement rapporte un rendement annualisé de 38 %. Ce résultat a été calculé de la façon suivante (tous les chiffres proviennent de l'Annexe V de l'étude de cas) :

VC = 100 millions \$ [Yuxuan prévoit vendre à ce prix dans 5 ans] × 10 % [pourcentage de participation] = 10 millions \$

VA = 2 millions \$ [montant à investir pour une participation de 10 %]

N = 5 [ans]

I CALCULÉ = 38 %

Ce résultat est supérieur au rendement requis de 30 % proposé par Viktor. De ce point de vue strictement quantitatif, l'investissement devrait être effectué car il pourrait générer un rendement important.

Toutefois, il faudrait réunir plus d'informations sur les offres reçues par VRT jusqu'à présent, car elles sont inférieures à 100 millions \$. Ce constat devrait donner plus d'indications sur le caractère raisonnable de l'estimation du prix de 100 millions \$ dans cinq ans.

Lien avec les objectifs (c.-à-d. incidence sur les flux de trésorerie, les bénéfices, le rendement des capitaux propres, etc.) :

- L'incidence sur les résultats financiers n'est pas favorable.
- L'investissement sera initialement comptabilisé au coût de 2,0 millions \$, une somme inférieure à la limite de 2,5 millions \$ établie par le Conseil.
- Si la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition est utilisée pour traiter cet investissement (comme le suggère Lanny), le produit n'est alors constaté qu'à la déclaration de dividendes (ce qui est peu probable dans ce type d'entreprise) ou qu'à la vente de la participation.
- Il n'y aura pas d'incidence immédiate sur le bénéfice net, les flux de trésorerie d'exploitation ou le rendement des capitaux propres tant que la participation n'est pas vendue et qu'un gain ou une perte est comptabilisé.
- Par conséquent, cet investissement ne permettra pas à l'entreprise d'atteindre ses nouveaux objectifs financiers pour 2020 ou 2021.

### **Analyse qualitative**

#### Points clés tirés du module de synthèse 1 qui pourraient être intégrés

- L'expérience de FVT se limite au volet projection de films du secteur d'activité.
- Cet investissement permet de diversifier les sources de produits.

- La technologie dans le secteur évolue rapidement – la nécessité d'être à jour constitue un facteur clé de succès.

Points clés tirés de l'étude de cas du Jour 1 qui pourraient être intégrés

- La réalité virtuelle est la technologie la plus avancée, et cet investissement donne donc à FVT un accès privilégié, indirectement au moyen de la recherche et directement dans cinq ans lorsqu'elle sera vendue (FVT obtient la technologie à un prix réduit).
- Toutefois, il n'y a aucune garantie que la recherche et le développement donneront lieu à un produit utilisable ou que VRT ne sera pas supplantée dans le marché par un concurrent. Il s'agit d'un projet présentant un risque élevé pour FVT par rapport aux autres investissements réalisés par l'entreprise jusqu'à présent.
- Cet investissement cadre avec la mission et la vision; il permet à FVT d'exploiter d'autres sources de produits potentiels et de moins dépendre de la vente de billets ordinaires comme source de produits; il correspond au souhait de FVT de s'orienter davantage sur l'investissement dans les technologies aux premiers stades de développement. Cette nouvelle technologie pourrait être un « tournant décisif » dans la projection de films, et Viktor est emballé à la perspective que FVT soit partie prenante de cette innovation.
- Cet investissement ne dépend pas des ventes de billets ordinaires, dont la baisse est prévue.
- VRT semble avoir eu du succès dans le développement de vidéos promotionnelles, un marché toutefois très différent de la production de films. Par conséquent, le risque d'échec sera plus élevé, car la production de films est un nouveau domaine pour VRT.
- D'autres entreprises (des concurrents) ont adopté cette stratégie d'investir dans le développement de nouvelles technologies et semblent avoir eu du succès; par conséquent, cet investissement ne serait pas aussi risqué qu'à première vue.
- Toutefois, tel qu'il a été soulevé précédemment, le fait que FVT n'a pas d'expérience de gestion en développement de nouvelles technologies semble préoccupant, étant donné que Viktor est le seul qui comprend les technologies (de sorte que le Conseil s'appuie sur lui, ce qui présente un risque).
- VRT subit des pertes et n'est pas encore rentable. Il se peut qu'il soit nécessaire d'investir des sommes supplémentaires pour financer davantage la R&D avant la commercialisation de la technologie, ce qui augmente le risque.
- VRT a tenté de réunir des fonds au moyen du financement participatif pour l'aider à financer la R&D dans la production de longs métrages, mais elle a eu un succès mitigé, ce qui indique un risque élevé ou un manque d'intérêt, ou peut-être les deux.
- Le rendement annuel requis de 30 % suggéré par Viktor, et le fait qu'il qualifie le projet d'« investissement de nature particulière » indique qu'il est conscient du caractère risqué de l'investissement.
- Zobair observe que Yuxuan, l'actionnaire majoritaire de VRT, semble avoir eu du succès par le passé dans la commercialisation de technologies. Il est donc d'avis que VRT est un bon associé à s'adjoindre dans un projet qui représente une première occasion pour FVT d'acquérir de l'expérience en technologies aux premiers stades de développement. La question est de savoir si les succès de Yuxuan sont « transférables » à un produit différent.

- L'investissement dans VRT est considérable. Pour respecter les énoncés de mission et de vision, cela devient la nouvelle réalité, à savoir investir des montants importants en technologies. Pour FVT, le fait de tenter de respecter les énoncés de mission et de vision en investissant dans des technologies de pointe pourrait mener à la faillite si la direction n'est pas prudente.
- Il n'est pas nécessaire d'embaucher du personnel à temps partiel dans le cadre de cet investissement de sorte que la pénurie de main-d'œuvre est sans conséquence; comme VRT est une entreprise canadienne, il n'y a pas de risque de change; les jeunes clients / les nouvelles tendances favorisent l'utilisation plus intensive de la technologie; cela cadre donc bien si le projet peut être mené à terme.

#### Prochaines étapes

Cet investissement présente du potentiel et il vaut la peine de l'examiner plus en profondeur. Le Conseil de FVT voudra effectuer un contrôle diligent de la technologie existante et des états financiers de VRT. Par exemple, dépense-t-on toutes les sommes de R&D dans ce domaine? Quelles sont les prévisions de ventes? À quel point l'entreprise est-elle bien financée et sera-t-il nécessaire d'investir des fonds supplémentaires? Quelles sont les autres offres étudiées par VRT? Combien a-t-on investi à ce jour? Depuis quand Yuxuan travaille-t-il à ce projet? Y a-t-il d'autres technologies possibles sur le marché?

#### **Occasion d'évaluation n° 3 (Option stratégique n° 2 – Fermeture des cinémas de Sarnia)**

*Pour être jugé compétent, le candidat doit évaluer de façon à la fois qualitative et quantitative les questions liées à la fermeture des deux cinémas de Sarnia.*

*Quatre lignes de conduite doivent être examinées par le candidat : garder les cinémas ouverts sans changement, baisser les prix pour augmenter le volume, rénover, ou fermer. On fournit au candidat la plupart, mais non la totalité, des calculs requis.*

*Analyse quantitative – On fournit au candidat l'incidence estimative des scénarios (Annexe VI). Le seul scénario ne faisant pas l'objet de calculs exhaustifs est la « fermeture », c.-à-d. l'incidence sur FVT. Le candidat doit examiner ce que seront les économies « en continu ». Pour chacun des scénarios, il doit tenir compte de l'incidence sur les flux de trésorerie, le bénéfice net et le rendement des capitaux propres de FVT.*

*Analyse qualitative – Le candidat doit relever le fait que les cinémas de Sarnia n'offrent pas une « expérience de visionnement de premier ordre » aux clients et que, par conséquent, ils ne respectent pas les énoncés de mission et de vision. Si les cinémas demeurent ouverts, FVT doit envisager la possibilité de les mettre à niveau (pour respecter la vision, la mission et les objectifs), mais le nombre de spectateurs ne justifie pas les dépenses. Le candidat doit aussi constater qu'il n'est pas réaliste de comprimer davantage les coûts.*

*Le candidat doit tenir compte des facteurs à la fois quantitatifs et qualitatifs et tirer des conclusions / formuler des recommandations fondées sur une combinaison des analyses quantitatives et qualitatives.*

## **Analyse quantitative**

Principaux outils que les candidats pourraient utiliser/envisager :

- analyse de la marge sur coûts variables;
- analyse des flux de trésorerie;
- calcul du bénéfice net et du RCP pour chaque scénario.

### Incidences sur les flux de trésorerie et le bénéfice net

Après analyse des quatre scénarios, les conclusions suivantes ont été tirées (toutes les analyses sont présentées avant impôts conformément aux instructions) :

1. Garder les cinémas de Sarnia ouverts sans apporter de changements : actuellement, les cinémas de Sarnia génèrent des flux de trésorerie d'exploitation annuels de 175 788 \$ (avant impôts).
2. Réduire le prix des billets : si le prix des billets est abaissé, tel qu'il est suggéré, les flux de trésorerie d'exploitation annuels augmentent à 186 810 \$ (avant impôts). [Selon ce scénario, FVT devra également examiner l'incidence sur les autres cinémas.]
3. Rénover les cinémas sans modifier les prix : si FVT investit le même montant que précédemment, les dépenses totaliseront au moins 2 millions \$. Si FVT modernise les cinémas, le montant le plus élevé que pourraient atteindre les flux de trésorerie d'exploitation annuels serait de 500 450 \$ (avant impôts). Toutefois, selon ce scénario, FVT doit utiliser la quasi-totalité des 2,5 millions \$ pour moderniser les cinémas (le montant maximal d'investissement fixé par le Conseil est de 2,5 millions \$).
4. Fermer les cinémas de Sarnia : les sorties de trésorerie totales immédiates seraient de 659 031 \$, montant en deçà de la limite de 2,5 millions \$ fixée par le Conseil (information tirée de l'Annexe VI).

Commentaires additionnels sur l'analyse quantitative :

- Les cinémas de Sarnia génèrent des flux de trésorerie annuels positifs, et leur fermeture diminuera donc les flux de trésorerie annuels de ce montant.
- Toutefois, maintenir les cinémas ouverts donne lieu à des pertes nettes et à un RCP réduit, ce qui concorde avec les objectifs.
- Il reste 38 mois aux baux. On peut envisager de garder les cinémas ouverts jusqu'à l'échéance des baux et de les fermer par la suite, de façon à économiser les pénalités de résiliation des baux.
- Actuellement, les produits tirés des salles de cinéma par spectateur de Sarnia ne s'élèvent qu'à 7,88 \$, ce qui est considérablement inférieur à la moyenne de l'entreprise de 8,75 \$ pour les billets ordinaires (salles sans le VHG), mais correspond aux prix exigés par les concurrents; et il est donc possible que FVT ne puisse pas augmenter les prix.

- Si les prix étaient réduits, il y aurait une faible augmentation de la marge sur coûts variables dans l'hypothèse où le volume augmenterait comme prévu. Toutefois, rien ne garantit que le volume augmenterait suffisamment. Le volume prévu demeure toujours en deçà du seuil de rentabilité et FVT continuerait de subir des pertes.
- Si les rénovations étaient effectuées, il y aurait une légère augmentation du nombre de spectateurs, mais le volume sera toujours inférieur au seuil de rentabilité et il n'y a aucune garantie que cette augmentation se concrétise. Les cinémas de Sarnia enregistreront encore des pertes.

Liens avec les objectifs, incidence sur le bénéfice et le RCP, etc.

Selon tous les scénarios, les cinémas de Sarnia continuent d'enregistrer des pertes nettes. Dans l'hypothèse où les cinémas demeureraient ouverts, le nombre de spectateurs prévu reste inférieur au nombre équivalent au seuil de rentabilité, même si aucun changement n'est apporté, les prix sont réduits ou les rénovations sont effectuées. Par conséquent, le RCP sera inférieur si les cinémas demeurent ouverts.

Si les cinémas sont fermés, des dépenses de fermeture (659 031 \$) devront être acquittées en 2020, mais les bénéfices avant impôts augmenteront de 188 712 \$ par la suite.

Dans le cas d'une fermeture, incidence permanente sur les pertes avant impôts (après 2018) :

Perte d'exploitation (qui cessera d'être dégagée)	404 612 \$	
Moins frais indirects qui continueront d'être engagés (Annexe VI – économies en \$)	(215 900)	(310 900 – 95 000)
Incidence nette sur le bénéfice avant impôts	<u>188 712 \$</u>	

Les candidats doivent noter qu'une partie seulement des frais indirects imputés disparaîtra par suite de la fermeture des cinémas.

L'actif net de l'entreprise sera diminué de la valeur comptable nette totale des actifs qui seront sortis du bilan, dont le montant pourrait s'élever jusqu'à 2 619 500 \$ (Annexe VI), selon que les actifs pourront être utilisés ou non à d'autres fins. La sortie des actifs sera comptabilisée initialement dans les charges, ce qui diminuera le bénéfice net dans l'exercice de la fermeture. Toutefois, cette sortie des actifs diminuera également les capitaux propres et le RCP devrait donc s'améliorer dans les exercices ultérieurs.

Dans l'ensemble, la fermeture des cinémas permettra à l'entreprise d'atteindre ses objectifs d'augmentation du bénéfice net et du RCP.

**Aspects qualitatifs**

Les candidats doivent comprendre qu'actuellement les cinémas de Sarnia ne semblent pas respecter la vision et la mission, selon le module de synthèse 1, voulant que les cinémas fournissent une expérience de divertissement de premier ordre. Comme la rénovation et la



modernisation des cinémas n'ont pas été effectuées et que ces cinémas sont jugés inférieurs à ceux des concurrents, ils ne peuvent pas offrir une expérience de divertissement de premier ordre. Il faut donc soit remédier à la situation, soit fermer les cinémas.

Points clés du module de synthèse 1 qui pourraient être intégrés

- FVT a déjà fermé 6 salles du cinéma Sarnia 1, dont le nombre était initialement de 12. Dans l'étude de cas du module de synthèse 1, FVT évaluait la possibilité de réduire la valeur de l'écart d'acquisition associée à Sarnia en raison de la perte de spectateurs et de produits. À ce moment, une réduction de valeur importante de l'écart d'acquisition a été recommandée, et cet ajustement a été apporté en 2018 (tel qu'il est noté dans l'Annexe VI). Cette réduction de valeur signifie que les problèmes touchant les cinémas de Sarnia ne sont pas nouveaux et que FVT était au courant de la situation depuis 2016. Il est peut-être temps d'agir maintenant.
- La mission et la vision de FVT étaient (et sont toujours) d'offrir à tous ses clients une expérience de divertissement de premier ordre. Les cinémas de Sarnia, qui sont moins attrayants pour les clients que ceux de la concurrence, ne fournissent pas une « expérience de premier ordre ».
- La mission et la vision du Conseil de FVT consistent à soutenir les divertissements et les arts au sein de la collectivité. Si les cinémas sont fermés, l'entreprise ne sera plus en mesure de soutenir la collectivité de Sarnia.
- L'un des facteurs clés de succès concerne la réalisation de rendements élevés sur les investissements en immobilisations; toutefois, les résultats décevants engendrent des rendements négatifs sur les actifs de 2,6 millions \$ investis dans les cinémas de Sarnia.

Points clés de l'épreuve du Jour 1 qui pourraient être intégrés

- La réduction des prix pourrait avoir une incidence sur les autres cinémas, car les spectateurs pourraient se plaindre que les prix exigés par leur cinéma sont trop élevés ou plus élevés et les percevraient comme injustes.
- Les cinémas de Sarnia affichent un prix d'entrée / des produits tirés des salles de cinéma de 7,88 \$, ce qui est déjà inférieur à la moyenne de 8,75 \$ de l'entreprise; ils affichent également des marges qui sont inférieures à la moyenne pour les comptoirs alimentaires, soit 55 % (c.-à-d.  $2,88 \$ \div 5,25 \$$ ), comparativement à la marge sur coûts variables de FVT, qui est de 77 % selon les états financiers – les coûts liés aux comptoirs alimentaires en pourcentage des produits tirés des comptoirs alimentaires avoisinent 23 %, un résultat conforme aux normes sectorielles.
- La fermeture des cinémas pourrait nuire à la réputation de FVT. Cette décision pourrait-elle avoir des répercussions sur les autres cinémas?
- Stephanie souhaite garder les cinémas ouverts pour maintenir les employés en poste, une décision qui cadre avec les valeurs de l'entreprise.
- Elle souhaite aussi garder les cinémas ouverts pour préserver la réputation de l'entreprise et continuer à soutenir la collectivité locale.
- Les cinémas de Sarnia feront face ou font face actuellement à une pénurie d'employés à temps partiel en raison de l'usine d'assemblage de voitures qui verse des salaires plus élevés, ce qui forcera FVT à payer des salaires plus élevés à l'avenir.

- La tendance observée indique que la projection de films dans les salles de cinéma traditionnelles stagne et on prévoit un déclin. La décision logique serait de sortir immédiatement de ce secteur. Toutefois, si l'entreprise procède à la fermeture des cinémas, elle perdra un segment de marché dans cette zone géographique, ce qui pourrait justifier la décision de garder les cinémas ouverts.
- Les coûts de projection de FVT augmentent, et cette augmentation pourrait se traduire par une autre baisse des marges et des bénéfices de Sarnia.

Autres points que les candidats pourraient analyser

*Incidences sur l'information financière (identification des problèmes) :*

Si les cinémas de Sarnia sont fermés, la fermeture pourrait être comptabilisée comme un abandon d'activités si les cinémas répondent aux définitions appropriées. Dans l'affirmative, les pertes de Sarnia du début de l'exercice à la date de fermeture, ainsi que toute réduction de valeur des actifs, seraient présentées comme une activité abandonnée. Il sera ainsi possible de présenter le bénéfice tiré des activités poursuivies sans tenir compte des pertes associées à Sarnia.

**Occasion d'évaluation n° 4 (Option stratégique n° 3 – Connery's Bar and Grill (CBG) – Rachat des actions de Fred ou vente de la participation, ou rachat des actions de Fred par Zobair)**

*Pour être jugé compétent, le candidat doit effectuer une évaluation quantitative et qualitative des « facteurs importants » liés à la vente de la totalité de CBG ou du maintien de cet investissement avec Zobair comme nouveau partenaire de la coentreprise. Il doit également examiner l'option selon laquelle FVT rachèterait la participation de Fred (selon la proposition de Stephanie).*

*Analyse quantitative – Le candidat doit effectuer un calcul « sommaire » pour évaluer le prix d'acquisition selon l'accord de coentreprise et comparer cette offre à celle de McCain. Le candidat peut également comparer ce résultat à l'offre de Zobair à Fred et se demander pourquoi celle-ci correspond exactement à la clause de rachat selon l'accord de coentreprise.*

*Analyse qualitative – Le candidat doit examiner la concordance avec les nouveaux énoncés de mission et de vision de FVT et présenter les avantages et les inconvénients de chacune des options.*

*Le candidat doit tenir compte des facteurs à la fois quantitatifs et qualitatifs et tirer des conclusions / formuler des recommandations fondées sur une combinaison des analyses quantitatives et qualitatives.*

## Analyse quantitative

Les principaux outils que les candidats pourraient utiliser/envisager :

- estimation de la valeur (c.-à-d. estimation du prix de rachat)

Pour l'analyse quantitative, les candidats peuvent :

- évaluer CBG;
- calculer l'incidence sur FVT de la perte de synergie attribuable aux marges supérieures sur les repas légers;
- examiner l'incidence potentielle sur les flux de trésorerie, le bénéfice net et le RCP de FVT découlant de la vente de sa participation dans CBG, de la poursuite des activités avec Zobair comme nouveau coentrepreneur, ou du rachat de la participation de Fred.

## Évaluation

Prix de rachat tel qu'il a été déterminé selon l'accord de coentreprise					
Résultat net calculé d'après les plus récents états financiers annuels	413 000				
Ajouter le coût après impôts du salaire de Fred ( $450\,000 \times (1 - 0,25)$ )	337 500				
Moins le coût après impôts du remplacement de Fred ( $350\,000 \times (1 - 0,25)$ )	(262 500)				
Résultat net ajusté	488 000				
Taux d'actualisation	17 %	(selon le module de synthèse 1 - LIEN)			
Multiple	6,00				
Évaluation de CBG	2 928 000				
Part de Fred	25 %				
Prix de rachat de la part de Fred	732 000	(Remarque : FVT a déjà investi 1 000 000 \$)			
Offre de McCain (pour 100 % de la coentreprise)	2 750 000				

- Les candidats doivent se servir des extraits de l'accord de coentreprise pour déterminer le prix de rachat à verser à Fred pour sa participation de 25 % [lien avec le module de synthèse 1 – le pourcentage était 40/60] (information tirée de l'Annexe VII).
- Cette évaluation a été effectuée sur la base d'un taux d'actualisation de 17 %.
- Ne pas tenir compte de la rémunération de Fred, mais tenir compte de l'ajout de deux gestionnaires et d'un chef cuisinier (coût total de 350 000 \$) dans l'évaluation.
- Comparer le prix offert par McCain (2 750 000 \$) au prix de rachat de la coentreprise (selon les calculs, 2 928 000 \$). Le prix de rachat (valeur de CBG de 2 928 000 \$) est plus élevé que l'offre de McCain de 2 750 000 \$ (tiré de l'Annexe VII). Il semble que l'offre est inférieure de 178 000 \$ par rapport à la « valeur » de FVT.

Les candidats doivent remarquer que le prix offert par Zobair (700 000 \$) est presque équivalent au prix de rachat déterminé selon l'accord de coentreprise. Ainsi, le prix offert par Zobair à Fred semble juste, et il est très probable que Fred accepte l'offre.

FVT se pose la question suivante : comment Zobair est-il arrivé à ce prix? Il a dû examiner l'accord de coentreprise avant de déposer son offre. [Voir l'analyse des questions éthiques plus loin dans le présent rapport.]

Autres problèmes associés à l'offre (On indique expressément aux candidats qu'ils doivent prendre en compte d'autres facteurs que le prix.) :

- FVT doit négocier pour arriver à un coût favorable pour les repas légers, semblable au coût actuel, soit les économies sur les repas légers vendus au comptoir alimentaire préparés par CBG. L'entreprise réalise actuellement des économies de 337 500 \$ [ $3 \times 1\,000\,000 \$ \times (70\% - 55\%) \times (1 - 0,25)$ ].
- Avantages réciproques – Il s'agit d'une information manquante. Dans l'Annexe XII du module de synthèse 1, on mentionne que des rabais pourraient être accordés par les restaurants aux clients qui présentent leur billet d'entrée valide le même jour, et que des rabais sur les billets de cinéma pourraient être offerts aux clients qui présentent leur addition payée le même jour. L'entreprise devra réunir des informations supplémentaires pour chiffrer l'incidence sur les produits des avantages découlant de ces rabais réciproques.
- Si FVT rachète la participation de Fred, le prix de rachat est de 732 000 \$. Ce montant est inférieur à la limite de 2,5 millions \$ établie par le Conseil.

#### Incidence sur les résultats

Si la participation dans CBG est vendue :

- Le bénéfice net de FVT sera réduit, étant donné que CBG contribue approximativement 310 000 \$ au bénéfice (75 % de 413 000 \$).
- Le coût des repas légers augmenterait d'un montant total annuel de 562 500 \$, soit 17 % ( $338 \div 2\,011$ ) du bénéfice net actuel, une incidence importante. Toutefois, FVT pourrait être en mesure de négocier afin que les repas légers puissent être servis à un coût raisonnable, auquel cas certaines de ces économies pourraient être maintenues.
- Actuellement, la participation dans CBG s'élève à 1 million \$, générant un profit de 310 000 \$. Le RCP de cet investissement est de 31 %, ce qui est considérablement plus élevé que le RCP actuel de 7,4 %. La vente de cette participation entraînera une baisse du RCP.
- Si FVT vend sa participation dans CBG, elle disposera de trésorerie supplémentaire de 2 062 500 \$ avant impôts ( $75\% \times 2\,750\,000 \$$ ) qui peut être investie dans un autre projet.

Si la participation dans CBG est maintenue avec une participation de 75 % ou de 100 % :

- L'entreprise réalisera un bénéfice de 310 000 \$ si elle conserve une participation de seulement 75 %, ou de 413 000 \$ si elle détient la totalité de CBG. Sa quote-part du bénéfice pourrait même augmenter avec l'ajout d'un troisième restaurant.
- CBG générera des résultats positifs qui contribueront au résultat de FVT.
- Si le salaire de Fred (337 500 \$, après impôts de 25 %) est remplacé par des salaires moindres pour le chef cuisinier et les deux gestionnaires (262 500 \$, après impôts de 25 %), le bénéfice net de CBG augmentera de 75 000 \$ et la quote-part de FVT, de 56 250 \$ ( $75\% \times 75\,000 \$$ ).
- L'investissement continuera d'avoir une incidence positive sur le RCP même avec un investissement supplémentaire de 732 000 \$.
- CBG générera un RCP plus élevé pour FVT.

## **Analyse qualitative**

### Points clés du module de synthèse 1 qui pourraient être intégrés

- L'investissement de FVT dans CBG cadre avec son objectif de diversifier ses produits et ses bénéfices. La vente à McCain va à l'encontre de l'objectif de FVT.
- De même, FVT a conclu l'accord initial pour réduire le coût des repas légers et augmenter le nombre de spectateurs afin d'atteindre ses objectifs décrits dans le module de synthèse 1. La vente irait à l'encontre des objectifs et éliminerait certains des aspects qui ont contribué aux résultats améliorés.
- FVT connaissant déjà Fred, elle a une certaine confiance dans les compétences de Fred comme chef cuisinier. La femme de Zobair, qui pourrait devenir la chef cuisinière, est plutôt inconnue pour les gens de FVT (elle bénéficie seulement de la recommandation de Zobair) et, compte tenu de l'ajout de deux gestionnaires, il sera nécessaire d'exercer davantage de supervision.

### Points clés du Jour 1 qui pourraient être intégrés

- Fred est la personne qui prendra la décision étant donné qu'il détient une participation de 25 %, à moins que FVT ne puisse se prévaloir du droit de premier refus. FVT doit vivre avec la décision de Fred si elle ne rachète pas sa part.
- Si FVT ne rachète pas la participation de Fred, Zobair, un actionnaire minoritaire de FVT, sera un coentrepreneur, ce qui pourrait créer des conflits dans la gestion des activités de CBG. Zobair a agi en secret pour faire son offre et il n'a pas non plus signalé au Conseil l'offre déposée par McCain.
- Si FVT rachète la participation de Fred, l'entreprise contrôlera totalement CBG et n'aura pas à faire affaire avec Zobair comme coentrepreneur; enfin, FVT sera la seule à décider des rabais sur les repas légers.
- Si la femme de Zobair devient la chef cuisinière, cela pourrait être source de conflits. Comment les conflits seront-ils réglés si, par exemple, FVT n'est pas satisfaite de la performance de la chef cuisinière?
- Un plus grand investissement en restauration ne cadre pas avec les nouveaux énoncés de mission et de vision qui valorisent des investissements accrus en technologie afin d'améliorer l'expérience de divertissement des clients.
- De fait, l'investissement en restauration permet de diversifier les bénéfices de FVT, ce qui cadre toujours avec la mission révisée.
- FVT pourrait risquer de renoncer aux bénéfices tirés des restaurants ainsi qu'aux synergies associées aux coûts réduits des comptoirs alimentaires et au nombre accru de spectateurs. Les bénéfices supplémentaires sont importants pour FVT (17 % du bénéfice net tel qu'il est calculé ci-dessus) en raison du coût réduit des repas légers et des rabais réciproques entre le cinéma et le restaurant qui permettent d'augmenter le nombre de clients des deux entreprises. Stephanie est réticente à renoncer à ces rabais; il s'agit d'un risque si CBG est vendue à McCain.

- Sans Fred, il est plus risqué de demeurer dans le domaine de la restauration. FVT ne connaît pas la femme de Zobair. CBG a généré des rendements intéressants pour l'entreprise par le passé, et Lanny estime que cela se poursuivra. Tout peut dépendre de la chef cuisinière.
- Des plans sont déjà établis pour l'ouverture d'un troisième restaurant (2021), un investissement qui fera augmenter le bénéfice et le RCP. McCain pourrait-il réaliser cet investissement?
- Comme le prix offert par McCain correspond approximativement à la valeur calculée de la coentreprise, FVT pourrait vouloir négocier un prix plus élevé à hauteur de 2 928 000 \$, ainsi que des prix intéressants pour les repas légers. Toutefois, même si FVT souhaite négocier le coût des repas légers, il existe toujours un risque que McCain puisse ne pas être disposé à négocier des prix plus favorables.
- Il existe un lien entre le succès du restaurant et les produits tirés de la vente de billets ordinaires (en raison des rabais réciproques); ces produits diminueront si les rabais réciproques sont abandonnés.
- L'augmentation du revenu disponible des consommateurs devrait accroître la demande de repas au restaurant et faire augmenter les produits d'exploitation des entreprises du domaine de la restauration.
- Étant donné qu'il y a de nombreux travailleurs à temps partiel dans le domaine de la restauration, les coûts des restaurants pourraient augmenter en raison de la pénurie de main-d'œuvre.

**Occasion d'évaluation n° 5 (Option stratégique n° 4 – Investissement dans le VHG pour en doter trois autres cinémas)**

*Pour être jugé compétent, le candidat doit évaluer de façon qualitative et quantitative les « facteurs importants » liés à la décision d'investir ou non dans le VHG pour en doter trois autres cinémas.*

*Analyse quantitative – L'analyse quantitative est plutôt brève pour cette option. Certaines données sont fournies dans l'étude de cas et d'autres doivent être tirées directement de l'information du module de synthèse 1. Le candidat n'est tenu de calculer que le coût de l'investissement en utilisant les données de 2017 du module de synthèse 1 et l'incidence sur les flux de trésorerie d'exploitation, le bénéfice net et le RCP.*

*Analyse qualitative – Le candidat devrait constater que l'investissement dans le VHG cadre avec les nouveaux énoncés de mission et de vision et tire parti des forces et des possibilités. La provenance des fonds pour cet investissement constitue l'inconvénient majeur, vu l'urgence d'investir maintenant pendant que les prix sont faibles ou attendre six mois pour mettre en place une technologie de pointe, qui s'aligne davantage sur les nouveaux énoncés de mission et de vision de FVT.*

*Le candidat doit tenir compte des facteurs à la fois quantitatifs et qualitatifs, et tirer des conclusions / formuler des recommandations fondées sur une combinaison d'analyses quantitatives et qualitatives.*

## **Analyse quantitative**

Outils clés que les candidats pourraient utiliser/envisager :

- Valeur actualisée nette

Analyse quantitative :

- La VAN du projet est positive, comme le précise l'étude de cas.
- L'investissement initial est de 2 millions \$ par cinéma (trois cinémas), pour un total de 6 millions \$ (données de l'étude de cas).
- Le montant de 6 millions \$ exigé est plus élevé que la limite d'investissement fixée à 2,5 millions \$ par le Conseil; il n'est pas possible d'effectuer l'investissement dans les trois cinémas, mais on pourrait en moderniser un ou deux.

Certains candidats pourraient suggérer qu'un seul cinéma soit modernisé au coût de 2 millions \$, en deçà de la limite d'investissement.

### Objectifs et incidence sur le bénéfice, les flux de trésorerie et le RCP, etc.

Étant donné que la VAN de l'investissement est positive, cet investissement ajoutera de la valeur à FVT.

- Les flux de trésorerie d'exploitation annuels (avant impôts) devraient augmenter de 1 150 000 \$ (donnée de l'étude de cas). L'amortissement est étalé sur 10 ans (Annexe XIII du module de synthèse 1) et calculé comme suit :  $6\,000\,000 \$ \div 10 = 600\,000 \$$   
Bénéfice net :  $(1\,150\,000 - 600\,000) \times (1 - 0,25) = 412\,500$   
Incidence sur les flux de trésorerie d'exploitation après impôts :  
 $412\,500 \$ + 600\,000 \$ = 1\,012\,500 \$$   
Incidence sur le RCP :  $412\,500 \div (6\,000\,000 - 600\,000) = 7,6 \%$

Le bénéfice net augmentera de 412 500 \$. Les flux de trésorerie d'exploitation augmenteront de 1 012 500 \$. Le RCP lié à cet investissement sera initialement de 7,6 %, et augmentera à mesure que la valeur nette comptable des actifs baissera en raison de l'incidence de l'amortissement annuel. Cet investissement fera en sorte que le RCP augmentera ou demeurera à peu près au même niveau, étant donné que le chiffre de 7,6 % est légèrement supérieur au RCP actuel de 7,4 %, mais ne permet pas d'atteindre l'objectif de 10 % d'ici 2021.

Les investissements feront augmenter les flux de trésorerie, le bénéfice net et le RCP.

## **Aspects qualitatifs**

### Points clés du module de synthèse 1 qui pourraient être intégrés

- FVT a déjà investi dans le VHG afin d'en doter quatre salles pour offrir aux clients une expérience de divertissement de premier ordre.

- La majoration du prix des billets fait augmenter les produits moyens tirés des salles de cinéma par spectateur.
- L'investissement entraîne également une augmentation des produits tirés des comptoirs alimentaires, faisant ainsi augmenter le bénéfice net et les produits tirés des comptoirs alimentaires par spectateur.
- L'investissement dans la nouvelle technologie est un facteur clé de succès.
- L'investissement permet d'augmenter le nombre de cinémas qui procurent aux clients une expérience de divertissement de premier ordre.
- Le prix moyen d'un billet d'une salle dotée du VHG est actuellement de 19,70 \$ selon l'Annexe II (ce qui est légèrement supérieur au prix de 19,50 \$, compte tenu de la majoration de 10 \$ [ $75 \% \times 20 \$ + 25 \% \times 18 \$$ ], initialement prévu dans le module de synthèse 1).

Points clés de l'étude de cas du Jour 1 qui pourraient être intégrés

- Les clients sont disposés à payer plus cher pour avoir une expérience de visionnement de premier ordre.
- Si on s'endette davantage, il en résultera une augmentation du ratio dette à long terme/BAILA, ce qui le rapprochera du montant d'investissement maximal de 2,5 millions \$.
- Comme les taux d'intérêt augmentent, l'ajout de dettes entraînera des frais d'intérêts plus élevés.
- Bien qu'il s'agisse d'un investissement en technologie de mise à niveau, d'ici janvier 2021 (à peu près huit mois), cette technologie sera complètement dépassée en raison du lancement de nouveaux produits en 2021. Pour se conformer à l'énoncé de mission, il pourrait être préférable d'attendre huit mois et d'acquérir la plus récente technologie. Cette décision cadrerait davantage avec le nouvel énoncé de mission consistant à investir dans la technologie de pointe.
- Viktor appuie cet investissement, car il a pu constater ses succès passés et il sait que les clients le demandent.
- Zobair estime que cet investissement peut être réalisé plus rapidement et ainsi réduire les pertes de produits par rapport aux niveaux historiques.
- Les quatre salles de cinéma qui ont bénéficié d'une mise à niveau au VHG ont généré des résultats intéressants (justifiés par l'analyse quantitative de la situation).
- L'investissement concerne toujours les activités de projection de films, dont l'entreprise souhaite s'éloigner.
- Bien qu'on puisse exiger un prix plus élevé, les coûts de projection augmentent également (et ces coûts sont liés aux produits), ce qui peut entraîner une baisse des marges.
- L'un des objectifs de l'entreprise consiste à réduire l'endettement, et Lanny s'oppose à l'emprunt pour réaliser cet investissement. Il veut donc retarder cet investissement jusqu'à ce que le montant total de 5,8 millions \$ (il dit 6 millions \$) ait été accumulé en trésorerie.
- Lanny soulève un point valable concernant les sources de trésorerie : l'ajout de dette (ligne de crédit) ne cadre pas avec l'objectif de réduire l'endettement.
- Un montant restreint de trésorerie est disponible. Si FVT réalise cet investissement, il n'y aura plus de trésorerie disponible pour aucune des autres options, notamment le projet VRT et la fermeture des cinémas de Sarnia qui exigent des sorties de trésorerie initiales.



- Stephanie est plus préoccupée par les apparences – FVT ferme les cinémas de Sarnia en même temps qu'elle consacre un montant considérable à la rénovation d'autres cinémas. Cette décision pourrait nuire à la réputation de l'entreprise et démoraliser les employés, étant donné le risque de mises à pied si les cinémas de Sarnia sont fermés.
- Cet investissement exige l'embauche d'un plus grand nombre d'employés à temps partiel, une décision susceptible de coûter plus cher à l'entreprise compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre dans le marché.
- L'augmentation du revenu disponible des consommateurs devrait se traduire par une demande accrue de l'expérience VHG.
- FVT est moins axée sur les produits par spectateur et l'est davantage sur la croissance des bénéfices.

#### Options de financement

Viktor suggère d'utiliser la ligne de crédit. En 2019, l'entreprise a renouvelé sa ligne de crédit auprès de la banque. Le montant maximal de la ligne de crédit disponible est de 5 millions \$, et celle-ci porte actuellement intérêt à 3,8 % (soit le taux préférentiel actuel de 2,8 % majoré de 1 %). L'entreprise pourrait utiliser une combinaison de trésorerie disponible et d'endettement pour financer cet investissement. Même si l'entreprise souhaite ramener sa dette à zéro, l'utilisation de la dette peut effectivement faire augmenter le RCP de l'entreprise. Dans cette situation, l'intérêt sur la dette est de 3,8 %, mais le rendement de l'investissement dépasse 12 %. Ainsi, FVT n'atteindrait pas son objectif de 10 % d'ici 2021. Si les taux d'intérêt augmentent, cela diminuerait davantage le rendement net. Tout écart reviendra aux actionnaires. (Remarque : l'investissement en immobilisations est un facteur clé de succès.) Toutefois, il faut respecter une clause restrictive selon laquelle le ratio de dette à long terme/BAILA ne peut dépasser 2,5 (FVT dispose actuellement d'une marge de manœuvre).

#### **Occasion d'évaluation n° 6 (AUTRES QUESTIONS – Éthique / programme de fidélisation; gouvernance; actionnaires; Zobair)**

*Pour être jugé compétent, le candidat doit effectuer une analyse raisonnable de l'incidence de l'erreur sur les clients ainsi que sur FLIXREWARDS et la réputation de FVT. Le candidat doit observer que l'entreprise n'a pas le choix : elle doit corriger l'erreur, informer les clients et payer FLIXREWARDS. Il doit expliquer que l'entreprise doit agir de façon éthique et au mieux des intérêts de FVT ou elle commettra une fraude.*

*Le candidat doit se concentrer sur la description de la façon dont les actionnaires réagissent, et déterminer s'il est nécessaire d'apporter des changements à la composition du Conseil. Il doit soulever des questions concernant les activités et les commentaires récents de Zobair.*

Le candidat analyse de façon qualitative l'erreur dans le programme de fidélisation de la clientèle.

## **Programme de fidélisation de la clientèle**

L'entreprise sait que le montant est inexact, mais elle doit décider comment traiter la correction de l'erreur. L'importance relative n'est pas pertinente dans le cas présent et l'entreprise doit agir correctement. Si l'entreprise ne fait rien et va de l'avant sans retourner en arrière et apporter les corrections (tel que suggéré par Zobair), elle commet alors une fraude. Il s'agit donc d'une question d'ordre éthique si FVT ne prend pas la bonne décision.

Les points suivants doivent être considérés :

- L'entreprise s'est engagée à accorder les points aux clients, ce qu'elle n'a pas fait.
- L'entreprise a également signé un contrat visant à verser à FLIXREWARDS un droit de 0,02 \$ par point et, par conséquent, elle lui doit un montant pour les points manquants.
- En blâmant entièrement FLIXREWARDS (autre suggestion de Zobair), FVT n'assume pas la responsabilité des erreurs qu'elle a commises et ne fait rien pour les corriger.
- Apporter cette correction n'entraîne pas de pertes additionnelles, car il s'agit de coûts qui auraient dû être déclarés et qui ne l'ont pas été.
- Le solde des comptes du passif au titre du programme de fidélisation de la clientèle est également sous-évalué à la date de clôture et continuera de l'être jusqu'à ce que les points manquants soient comptabilisés. Même si FVT avait prévu à l'origine que seulement 80 % des points seraient réellement remboursés (renseignement tiré du module de synthèse 1) et que le montant total de l'erreur pourrait ne pas être significatif aux fins de l'information financière, l'erreur n'en demeure pas moins significative pour le Conseil. Dans la prise de décisions en matière d'éthique, l'importance du montant en dollars n'est pas pertinente.
- [En ce qui concerne la comptabilisation de l'ajustement sur exercices antérieurs relatif aux erreurs dans les rapports financiers de FVT, si ce n'est pas significatif, alors FVT n'aura pas à retraiter et à publier de nouveau les rapports des exercices antérieurs. (Remarque : le paragraphe 41 d'IAS 8 indique que seules les erreurs significatives doivent être corrigées par retraitement rétrospectif.) La correction peut être apportée en 2020 et tout ajustement fera augmenter les coûts actuels.]
- Il faudrait informer les auditeurs de cette erreur et de la façon dont FVT prévoit la corriger.
- La réputation de l'entreprise pourrait également être compromise. Il est probable que certains clients aient déjà remarqué les points manquants et qu'ils ne l'aient pas encore signalé à FVT.
- L'environnement de contrôle informatique est probablement faible, étant donné que ce problème est survenu. Aucun test adéquat, aucune supervision ou aucun suivi n'ont probablement été effectués.

D'un point de vue éthique, il faut corriger les points manquants. FVT devra communiquer immédiatement avec FLIXREWARDS pour les informer de l'erreur et de la correction requise, et verser le montant des droits. FVT doit également informer les clients de l'erreur et leur indiquer que la correction a été effectuée rétroactivement. Le passif doit être ajusté pour tenir compte du bon montant et l'ajustement doit être passé en charges dans l'exercice considéré.

## **Zobair**

L'autre question importante réside dans les commentaires contraires à l'éthique de Zobair sur la façon dont l'entreprise devrait agir : c'est-à-dire ne pas retourner en arrière et corriger l'erreur, ou blâmer FLIXREWARDS pour l'erreur et lui faire payer les points manquants. Cette situation remet en question la capacité de Zobair à siéger au Conseil et à être un associé en affaires. Les candidats doivent souligner que, même si la famille détient une majorité de 93,75 %, elle doit maintenant réaliser qu'il y a un actionnaire minoritaire, Zobair, dont les droits doivent être également pris en compte dans toutes les décisions. Cette situation peut avoir une incidence sur la dynamique des réunions du Conseil.

Zobair a fait des commentaires et posé des gestes qui devraient amener les membres du Conseil à douter de son honnêteté et de ses valeurs éthiques, et à se demander s'il agit dans l'intérêt de FVT. Un autre exemple illustre le problème d'éthique de Zobair quand celui-ci a offert d'acheter la participation de Fred dans CBG sans en informer FVT. Il a également examiné l'accord de coentreprise (en secret) pour déterminer exactement l'offre de rachat exigée par l'accord. Zobair est en conflit d'intérêts et son geste est contraire à l'éthique. Il savait également que McCain était sur le point de déposer une offre pour CBG et n'en a pas informé le Conseil. Si son offre est acceptée par Fred, et que l'offre de McCain est rejetée, Zobair deviendra un coentrepreneur dans cette coentreprise. Du même coup, la femme de Zobair deviendra chef cuisinière des restaurants. Cette situation créera certainement des conflits, étant donné que Zobair sera porté à protéger ses propres intérêts lorsqu'il s'agira de prendre des décisions dans CBG, alors qu'à titre d'actionnaire de FVT, il doit agir dans l'intérêt de FVT. Zobair et FVT devront convenir de la façon de régler tout problème susceptible de se présenter, et Zobair devrait déclarer qu'il est en conflit et se retirer de toute discussion avec FVT concernant CBG.

Le Conseil pourrait avoir commis une erreur en invitant Zobair à y siéger. Les actionnaires devraient également être préoccupés par la façon dont Zobair représente l'entreprise et par les types de commentaires qu'il peut formuler auprès des clients ou des fournisseurs. Zobair ne semble pas agir dans l'intérêt de FVT. Compte tenu des points soulevés ci-dessus, les Lightfoot pourraient envisager le rachat possible des actions détenues par Zobair. Y a-t-il une convention entre actionnaires qui décrit la façon de traiter cette situation? Les Lightfoot pourraient souhaiter obtenir des conseils juridiques sur la façon de procéder.

## **Stephanie**

Stephanie semble réticente à s'éloigner de la vision établie par Kent et Sheila, malgré des indications dans le secteur qu'un changement s'impose. Les indicateurs de la façon dont les actionnaires actuels se sont adaptés aux changements, contrairement à Stephanie, sont les suivants :

- Stephanie était la seule actionnaire à s'opposer à la modification de la vision et de la mission. Les trois autres actionnaires ont appuyé le changement d'orientation.

- Le parti pris de Stephanie l'amène à refuser d'investir dans tout projet qui ne cadrerait pas avec la vision initiale de Kent et de Sheila. Elle semble « figée dans le passé » et continue de vouloir n'investir que dans les cinémas malgré les changements survenant dans le secteur et l'économie, ainsi que l'incidence financière des investissements limités aux cinémas. Elle semble plus préoccupée par la réputation de l'entreprise que par sa croissance financière.

Sa préférence dans chacune des options considérées semble contraire à celle de la plupart des autres actionnaires. Les candidats pourraient se demander si Stephanie a la capacité de mener l'entreprise dans le cadre de ces nouvelles vision et mission, alors qu'elle s'y oppose et semble réticente à changer vu sa position sur chacune des possibilités présentées.

Il s'agit d'une question difficile que les candidats doivent soulever auprès du Conseil, car Stephanie est actuellement chef de la direction de FVT et présidente du Conseil. Tout ce que les candidats peuvent faire, c'est suggérer à Stephanie d'écouter les autres membres du Conseil et de lui faire comprendre qu'il est raisonnable de se tourner vers l'avenir pour assurer la survie de l'entreprise.

### Évaluation sommative n° 3 (Conclusions et conseils)

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 3, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse.**

**Oui** – Le candidat a formulé des conclusions raisonnables pour chaque question importante.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler des conclusions raisonnables pour chaque question importante.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas formulé des conclusions raisonnables pour chaque question importante.

### Compétences

*Compétences habilitantes :*

*2.1.4 Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables*

*2.1.5 Recommander et justifier une solution ou une conclusion fondée sur une vue d'ensemble de l'information se rapportant à la situation*

*Pour être jugé compétent, le candidat doit formuler une conclusion logique étayée par son analyse.*

Le candidat doit formuler une conclusion logique – qui **intègre** l'analyse de chacune des quatre questions importantes (VRT, Sarnia, CBG et VHG).

La recommandation finale doit cadrer avec la mission et la vision ainsi que les objectifs financiers visant l'augmentation de 5 % du bénéfice net et des flux de trésorerie d'exploitation d'ici 2020, et du RCP à 10 % d'ici 2021, le respect de la clause restrictive applicable à l'emprunt à terme et la poursuite des efforts en vue de ramener la dette à zéro. L'autre contrainte réside dans le fait que l'entreprise ne veut pas investir plus de 2,5 millions \$ en tout. Ainsi, l'ensemble des recommandations ne doit pas dépasser un total de 2,5 millions \$ en trésorerie.

Les éléments suivants concernent certains points qu'il importe de faire ressortir :

Le candidat doit examiner les éléments clés. FVT tente de conserver sa part de marché en investissant dans la technologie destinée au secteur de la projection de films et tente également de diversifier ses sources de bénéfices en étant moins dépendante de la projection de films. Le candidat doit soupeser les risques et les possibilités pour chacune des options, tenir compte des valeurs éthiques, etc.

La recommandation doit découler logiquement de l'analyse effectuée. De plus, le candidat doit présenter une conclusion globale qui clôt le rapport (résumé et ordre de priorité des recommandations).

Les recommandations doivent tenir compte de toutes les principales préoccupations des actionnaires et démontrer un bon jugement professionnel. Il est acceptable d'avoir mentionné que des renseignements supplémentaires sont nécessaires, tant que cette affirmation est justifiée et cadre avec l'analyse.

Pour être jugé compétent, le candidat doit avoir formulé une conclusion sur les éléments suivants :

- Les cinémas de Sarnia doivent être fermés, car ils n'enregistrent que des pertes, et il n'y a aucune indication qu'ils obtiendront des volumes leur permettant d'atteindre le seuil de rentabilité dans un avenir rapproché. Ils ne cadrent pas avec les nouvelles mission et vision.
- L'investissement de 5,8 millions \$ dans le VHG ne respecte pas la contrainte de ne pas contracter de nouvelles dettes et de se limiter à un investissement total de 2,5 millions \$. Certains candidats pourraient décider de ne moderniser qu'un seul cinéma, mais ils doivent garder à l'esprit qu'aussitôt installée la technologie ne sera plus à la fine pointe.
- Si CBG était vendue, FVT disposerait alors de fonds supplémentaires à investir. Le montant de trésorerie supplémentaire s'élèverait à 2 062 500 \$ avant impôts. L'entreprise aurait alors un total de 5 millions \$ à investir. Toutefois, l'entreprise pourrait perdre les économies importantes dont elle bénéficie actuellement sur les repas légers (représentent 17 % du bénéfice net actuel). Même si un prix avantageux pouvait être négocié, l'accord ne porterait que sur une période restreinte. Compte tenu des problèmes éprouvés avec Zobair, si FVT souhaite conserver CBG, elle devait racheter la participation de Fred. FVT aura alors le plein contrôle sur les bénéfices générés par CBG et elle pourra contrôler les prix réduits pour les repas légers.

- L'investissement dans VRT semble cadrer avec les nouvelles vision et mission, sauf qu'il n'aura aucune incidence immédiate sur les flux de trésorerie et le bénéfice net, et qu'il présente un risque élevé. Initialement, le RCP baissera. Toutefois, la vente de la technologie générerait une rentrée et un rendement importants, en supposant que le produit peut être développé. Les candidats peuvent conclure dans un sens ou dans l'autre (pourvu que leur raisonnement concorde avec leur analyse).
- Le problème de gouvernance concernant Zobair et son comportement contraire à l'éthique doivent être pris en considération. Cet examen doit tenir compte du fait qu'il est un actionnaire minoritaire, mais qu'il n'a pas agi dans l'intérêt de FVT en ce qui concerne le dossier CBG ou le programme de fidélisation de la clientèle.

#### **Évaluation sommative n° 4 (Communication)**

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 4, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son effort de communication.**

**Oui** – Le candidat a communiqué adéquatement sa réponse.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas communiqué adéquatement sa réponse.

Une réponse communiquée inadéquatement présente normalement certaines des caractéristiques suivantes :

- nécessité de relire des sections plusieurs fois pour comprendre;
- manque de clarté des arguments avancés;
- inintelligibilité de l'analyse quantitative du fait que les sections ne sont pas identifiées ou qu'elles ne sont pas présentées en ordre;
- nombre choquant de fautes d'orthographe ou de grammaire;
- usage d'un langage non professionnel.

### Évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 5, le candidat doit être évalué en fonction de sa performance globale.**

**Réussite claire** – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate qui répond nettement aux normes minimales pour chacune des évaluations sommatives ci-dessus.

**Réussite de justesse** – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate comportant certaines erreurs ou omissions, mais s'appuyant sur les principaux concepts sous-jacents.

**Échec de peu** – De façon globale, le candidat a tenté de fournir une réponse, mais celle-ci comportait plusieurs erreurs ou une analyse incomplète.

**Échec clair** – De façon globale, le candidat n'a pas fourni une réponse adéquate; celle-ci comportant des lacunes sur plusieurs plans.

Pour obtenir la mention « réussite », le candidat doit présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et montrer de façon globale qu'il a répondu aux questions importantes pour les actionnaires de façon cohérente et professionnelle.

Les correcteurs doivent prendre en considération les questions suivantes dans leur évaluation globale.

1. Le candidat a-t-il pris du recul afin d'avoir une vue d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales soulevées?
2. Le candidat a-t-il établi correctement l'ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d'importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
3. Le candidat a-t-il utilisé des renseignements à la fois quantitatifs et qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
4. Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser ses analyses quantitatives?
5. Le candidat s'est-il suffisamment servi des données présentées dans les études de cas (celles du Jour 1 et celles du module de synthèse 1) à propos des environnements externe et interne pour étayer ses analyses?
6. Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement en intégrant et en synthétisant les informations?

## **EXEMPLE DE RÉPONSE – FVT (VERSION 1)**

***La réponse qui suit a valu au candidat la mention « réussite ».***

À : Conseil d'administration FVT

DE : CPA, RCC

DATE : Mai 2020

OBJET : Analyse des enjeux

### **ANALYSE DE LA SITUATION**

#### **Mission et vision**

La mission et vision ont été mises à jour lors de la plus récente réunion du conseil de la façon suivante :

*Vision – être un chef de file dans l'offre de divertissement dernier cri et de premier ordre à nos clients.*

*Mission – offrir une expérience de divertissement dernier cri et de premier ordre adaptée aux besoins de la collectivité locale. Pour y arriver, nous investissons dans des technologies de projection cinématographique de pointe afin d'être la première société à les adopter et ainsi améliorer l'expérience de visionnement de nos clients. Nous nous efforçons aussi de former nos employés pour qu'ils soient respectueux, attentionnés et amicaux, de sélectionner les meilleurs films susceptibles de plaire aux membres de la collectivité locale, de nous assurer que les installations sont propres et sécuritaires pour les employés et les clients, et de soutenir les divertissements et les arts au sein de cette collectivité.*



En s'appuyant sur ces changements, la société souhaite mettre plus d'accent sur les améliorations technologiques et être un précurseur dans le secteur en offrant une expérience de premier ordre à ses clients. Toutefois, l'accent sur un service personnalisé à la collectivité locale demeure.

### **Facteurs clés de succès**

Les facteurs clés de succès de FVT sont :

- diversification des sources de revenus
- grand nombre d'employés à temps partiel
- expérience de premier ordre pour les clients
- coûts d'exploitations bas/contrôlés
- coûts de licence de projection bas
- offre de films adaptée à la collectivité locale
- technologie à jour – d'ailleurs, il est de plus en plus important de mettre en œuvre les améliorations très tôt dans leurs étapes de développement
- installations améliorés/bien entretenues

De plus, la société est une entreprise familiale. Toutefois, même si la famille possède la plupart des actions, une tierce partie a été invitée à investir dans la société en janvier pour 1 000 actions ordinaires.

### **Objectifs**

Les objectifs de la société ont été légèrement modifiés afin de mettre moins d'accent sur les produits par spectateur et davantage sur la croissance des bénéfices, incluant ce qui suit :

- hausse des flux de trésorerie d'exploitation d'au moins 5 %
- hausse du bénéfice net d'au moins 5 %
- améliorer les ratios de solvabilité (continuer de rembourser l'emprunt à terme)
- rendement des capitaux propres de 10 % en 2021

Les mission, vision, facteurs clés de succès et objectifs du conseil devraient être pris en compte lors de l'analyse des enjeux opérationnels.

### **FORCES**

- FLIXREWARDS a connu beaucoup de succès, avec davantage d'inscriptions que ce qui avait été prévu
- Les améliorations VHG aux 4 salles ont eu du succès auprès des clients et permis à la société de demeurer technologiquement concurrentielle à ces salles.
- Les améliorations ont aussi permis à VHG de facturer des prix plus élevés pour l'expérience de visionnement ce qui a fait hausser les revenus.
- Le partenariat avec CBG a du succès et a permis d'améliorer les marges et donc les profits des comptoirs alimentaires pour FVT.
- FVT a été en mesure d'attirer un nouvel investisseur dans la société.

### **FAIBLESSES**

- La salle de Sarnia n'a pas été aussi performante que ses concurrents locaux qui offrent une expérience améliorée (les installations et la technologie sont dépassées puisqu'elles n'ont pas été améliorées depuis 9 ans). Ceci semble également avoir un impact négatif sur la réputation de la société dans la région.
- L'investissement dans CBG est fortement tributaire des connaissances et de l'expérience de Fred, qui a des problèmes de santé et ne sera plus en mesure de rester impliqué dans les activités de la société.

- FVT a dû augmenter ses taux horaires à temps partiel et a fait passer plusieurs postes à temps partiel à des postes à temps plein afin d’être concurrentiel et conserver le personnel qualifié. Ceci augmente les coûts d’exploitation de la société et n’est pas conforme au facteur clé de succès de compter sur du personnel à temps partiel pour réduire les coûts.
- Le retrait de Kent et Sheila de la société a eu pour effet la perte de liens avec les distributeurs de films et une augmentation des coûts de licence de projection. Le pouvoir de négociation des grands exploitants nationaux a également un impact sur la hausse des coûts de projection.
- Il y a mésentente au sein de l’équipe de direction quant à l’orientation de la société pour l’avenir.
- Des enjeux d’ordre éthiques se sont présentés (l’offre de Zobair pour les actions de Fred qui menace l’indépendance et la façon de gérer le changement au programme de FLIXREWARDS).

## **OPPORTUNITÉS**

- Les consommateurs semblent disposés à dépenser une plus grande partie de leur revenu discrétionnaire que récemment.
- Les changements apportés, comme les sièges luxueux, les services en salle et la technologie à quatre dimensions (4D), ont permis de rendre l’expérience de visionnement de films au cinéma très différente de celle à domicile.
- La valeur du dollar canadien restera stable, ce qui veut dire qu’il ne devrait pas y avoir d’impacts sur les coûts de projection, et la planification sera plus facile que s’il y avait eu une fluctuation des taux.

## **MENACES**

- Les taux de croissance sectoriels des produits tirés des salles de cinéma traditionnelles ont été nuls, et on prévoit qu’ils diminueront en raison de la popularité grandissante d’autres formes de divertissement. La nécessité d’améliorer la technologie est ainsi mise en évidence.

- Les petites sociétés sont encore contraintes de se retirer du secteur en raison de la consolidation des grands exploitants nationaux (qui peuvent négocier des coûts de licence de projection plus avantageux et tirer profit d'économies d'échelle pour maintenir leurs prix d'entrée bas tout en conservant les mêmes marges que les plus petites sociétés).
- Les taux d'intérêts augmentent, donc l'endettement sera plus coûteux pour les sociétés.

**QUANTITATIVE** – fondée sur une comparaison des ratios/données sectorielles des années précédentes et les données financières de 2019. Sur la base des chiffres présentés à l'Annexe III, les éléments suivants ont été dénotés :

*Ratio de liquidité*

- Même s'ils demeurent plus bas que la moyenne du secteur, les ratios de liquidité générale et relative se sont améliorés de 2016 à 2019. Par contre, il y a quand même une préoccupation puisque les chiffres sont sous un et la moyenne du secteur que FVT pourrait ne pas avoir les ressources disponibles pour rencontrer ses obligations à court terme (il pourrait y avoir un enjeu de flux de trésorerie).
- Le produit tiré des salles de cinéma a augmenté, mais demeure sous les données de références sectorielles. Améliorer les flux de trésorerie d'exploitation de 5 % aidera à améliorer le positionnement des flux de trésorerie de la société.

*Ratio de solvabilité*

- Comme mentionné, un des objectifs a été d'améliorer les ratios de solvabilité en remboursant l'emprunt à terme. FVT a eu beaucoup de succès dans ce domaine avec des ratios qui se sont constamment améliorés depuis 2016 et qui sont maintenant meilleurs que les données de référence sectorielles.
- Le total de la dette/capitaux propres a diminué de 1,69 à 0,64 et est bien en-dessous de la moyenne du secteur de 1,20. Ceci démontre que la société pourrait en réalité assumer une dette supplémentaire pour financer des investissements et elle reste à l'intérieur des limites des clauses restrictives imposées par le prêteur.

Les facteurs décisionnels suivants devraient être évalués pour déterminer l'orientation de la société :

- Le Conseil a décidé de limiter les investissements de FVT à 2,5 millions \$ pour le moment;
- La décision doit être conforme aux mission, vision, objectifs et facteurs clés de succès comme précédemment mentionné;
- Rentabilité;
- Durabilité;
- Risque; et
- La réputation de la société.

## ANALYSE DES OPTIONS STRATÉGIQUES

Ce qui suit est une analyse des quatre options stratégiques présentées lors de la réunion du conseil.

### **1. Investissement dans VRT**

L'analyse qualitative des pous et des contres de cet investissement comprend ce qui suit :

#### POURS

- la société produit déjà des vidéos donc il semble qu'il y aura la capacité d'appliquer la technologie à des longs métrages.

#### CONTRES

- propriétaire n'a pas réussi à obtenir de financement des sources traditionnelles ni de sa campagne de financement participatif, ce qui pourrait indiquer un niveau de risque élevé/manque de conviction sur la faisabilité ou si souhaité par les clients.

- |   |   |
|---|---|
| - le propriétaire possède une expertise technique et a déjà commercialisé des innovations technologiques.   | - la R&D est très dispendieuse, il est possible que la société soit incapable de financer le montant nécessaire pour terminer le projet (pourrait nécessiter davantage de fonds que prévus de la part de FVT ce qui aura un impact négatif sur les flux de trésorerie)  |
| - donnerait à FVT l'avantage d'être un précurseur sur le marché dans le domaine de la technologie de réalité virtuelle – coûts de mise en œuvre plus bas que les concurrents et possibilité de facturer des prix d'entrée plus élevés dès le départ | - aucun un retour sur l'investissement avant 5 ans et ceci dépend de la capacité à trouver un acheteur (nécessite rendement de 30 % pour ce type d'investissement)  |
| - permet une diversification des sources de revenus, moins de dépendance aux produits tirés des salles de cinéma ordinaires dont on prévoit le déclin.  | - aurait seulement 10 % de participation pour un investissement de 2 millions \$  |
| - il y a déjà eu 3 offres d'acheteurs potentiels pour obtenir la technologie  | - pertes sont attendues pour les cinq prochaines années   |
| - FVT aurait le droit d'acheter la technologie à un prix réduit de 20 % par rapport au prix de vente, ce qui constitue un avantage concurrentiel pour la société dans les années à venir.   | - il pourrait y avoir d'autres sociétés qui travaillent présentement à développer la technologie et qui pourraient être sur le point de commercialiser leur produit, donc il y a un risque pour FVT d'investir et perdre l'avantage d'être un précurseur sur le marché. |

En outre, une analyse quantitative fut extraite de l'Annexe V et complétée dans Démonstration 1. De cette analyse, les éléments suivants ont été dénotés :

- plus de renseignements nécessaires sur les flux de trésorerie négatifs (si investissement supplémentaire sera requis de la part de FVT) afin de pouvoir calculer la VAN du projet pour FVT.
- fondé sur les renseignements fournis, le rendement annualisé

L'investissement semble être conforme aux vision et mission modifiées de FVT puisqu'il permettrait à FVT d'être à l'avant-plan du développement d'une nouvelle technologie qui sera à la fine pointe et d'offrir une expérience de premier ordre aux clients.

Il semble peu probable qu'il y ait des décisions immédiates en matière d'information financière sur cet investissement puisque FVT n'aura pas d'influence notable (ainsi, l'investissement sera comptabilisé au prix coutant dans les états financiers). Par contre, à l'avenir, si FVT se prévaut de l'option d'acheter la société vous devrez déterminer comment comptabiliser la filiale (consolidation, méthode de la mise en équivalence ou méthode d'évaluation des coûts). De plus, les coûts associés à la recherche et développement d'actifs intangibles devront être étudiés afin de déterminer s'ils devraient être des charges ou capitalisés à ce moment.

### **Recommandation**

Fondé sur les analyses qualitative et quantitative présentées, je recommanderais à FVT de ne pas investir dans VRT à cause du haut niveau de risque (profits possibles dans cinq ans).

### **2. Salles de Sarnia**

La question a été soulevée à savoir si les salles de Sarnia devraient rester ouvertes telles quelles, rester ouvertes et avec baisse des prix d'entrée, être fermées, ou être améliorées, et leurs impacts respectifs sur FVT.

*A. Rester ouvertes (telles quelles, à prix réduits ou améliorées)*

D'un point de vue qualitatif, les éléments suivants devraient être pris en considération :

- La société conserverait une présence dans la région pour sa base de clients fidèles.
- Il pourrait y avoir des conséquences négatives sur sa réputation puisque les salles de cinéma n'offrent pas la technologie des autres salles détenues par FVT ou des concurrents de la région (les salles n'ont pas été améliorées depuis 9 ans).
- On s'attend à ce que les produits tirés des salles connaissent un déclin dans l'ensemble du secteur, et il est donc fort probable que les produits tirés de ces salles vont continuer de chuter.
- Ne pas améliorer les installations et les laisser ouvertes n'est pas conforme aux nouvelles mission et vision de la société d'offrir une technologie de pointe.
- Les salaires devront être augmentés pour retenir le personnel, menant à des baisses de bénéfices supplémentaires.
- Les concurrents facturent le même prix mais offrent une meilleure expérience.
- Des améliorations nécessiteraient des flux de trésorerie et cela voudrait dire qu'il ne pourrait pas y avoir d'autres investissements pour diversifier etc.
- Facturer un prix plus bas pourrait avoir des conséquences négatives sur les autres salles de cinémas. Les clients pourraient trouver injuste d'avoir à payer davantage pour le même service à une autre salle s'ils ne sont pas au courant du manque d'améliorations.
- Même si les salles restent ouvertes, il y aura sans doute dépréciation de l'écart d'acquisition, ce qui devrait être analysé davantage.



D'un point de vue quantitatif, selon l'Annexe VI :

- Toutes les trois options ont pour résultat des pertes d'exploitation, quoi que les marges sur coûts variables soient positives. Ainsi, les frais fixes alloués devraient être examinés davantage pour déterminer si ceci a un impact négatif sur l'analyse. Ceci s'appuie sur le fait que la fermeture des salles résultera en des économies de seulement 95 000 \$ alors que 310 900 \$ des frais fixes attribuables au siège social est actuellement alloué aux salles de cinéma.
- Plus de renseignements concernant les coûts des améliorations seraient requis pour déterminer une VAN des rénovations. Ceci dit, considérant qu'il y a des pertes d'exploitation, la VAN risque d'être négative.
- Quelle que soit l'option, la fréquentation ne rencontre pas le seuil de rentabilité requis, ce qui indique en outre que les salles ne devraient pas être maintenues.

#### *B. Fermetures des salles*

D'un point de vue qualitatif, les éléments suivants sont examinés :

- La fermeture pourrait entraîner des conséquences négatives sur la réputation de la société si les clients se sentent abandonnés.
- Des employés devront être mis à pied, ce qui aurait également des conséquences négatives sur l'image de la société.
- Même s'il y a des coûts initiaux associés à cette fermeture, ceci permettrait d'éliminer les pertes d'exploitation en allant de l'avant pour ces salles.
- La fermeture de la salle n'est pas conforme à l'objectif de mettre l'emphasis sur la collectivité locale vu les pertes d'emploi.

D'un point de vue quantitatif, les éléments suivants ont été dénotés, selon l'Annexe VI :

- Plus de renseignements sont requis pour déterminer la perte suite à la fermeture puisque certaines améliorations locatives et matérielles pourrait possiblement être vendues à d'autres salles (quoique peu probable parce que désuètes).

- L'inventaire pourrait être transféré à une autre salle.
- Les sorties de trésorerie totales requises pour vendre sont de 659 031 \$, dont une grande partie sera en lien avec les pénalités associées à la résiliation du bail. La balance est de 160 000 \$ pour retirer les améliorations locatives et 50 000 \$ pour les indemnités de départ.

En somme, les trois options ont été comparées au critère décisionnel de Démonstration II.

### **Recommandation**

Basé sur la matrice de critères décisionnels et les éléments mentionnés plus haut, les salles de Sarnia devraient être fermées puisque le seuil de rentabilité requis en nombre de spectateur ne pourra être atteint et les salles vont poursuivre leurs activités à perte ce qui aura des conséquences négatives supplémentaires vu la hausse des coûts d'exploitation. Pour atténuer les impacts sur la réputation de la société dans la région, il pourrait y avoir offre de coupons aux résidents pour la salle FVT la plus proche et les employés pourraient se faire offrir des emplois dans d'autres salles (pouvant contribuer à retenir le personnel qualifié).

Il y aura des impacts sur l'information financière puisque les activités seront abandonnées et l'actif pouvant être vendu sera classé en tant que « détenu en vue de la vente », plutôt que de rester inclus dans l'actif net sur le bilan. Ceci aura de légères conséquences négatives sur le ratio dette/capitaux propres puisque les revenus seront réduits durant l'année de la fermeture. Par contre, en allant de l'avant, il ne devrait pas y avoir d'impact.

### **3. Connery's Bar and Grill**

La santé de Fred s'étant détériorée, des questionnements ont été soulevés à savoir si FVT devrait vendre sa participation dans l'entreprise, acheter les parts de Fred ou collaborer avec Zobair et sa femme.

Avant d'évaluer ces trois options, la valeur de la société a été déterminée, dans la Démonstration III, à environ 2 924 000 \$.

#### *A. Vente à George McCain*

##### Analyse qualitative

- Permettrait à la société de se retirer du secteur suite à la perte de l'expertise et de l'encadrement opérationnel de Fred.
- Fournir des fonds pour investissements dans d'autres projets.
- Perte d'une source de revenus positive et de flux de trésorerie, ce qui ne correspond pas aux objectifs du conseil.
- Perte d'une source de revenus distincte du secteur de la projection cinématographique.
- FVT ne profiterait plus de des économies provenant des comptoirs alimentaires grâce à la vente de repas au coût de revient, ce qui aura pour conséquence de réduire les marges/bénéfices.
- Il n'y aurait plus l'avantage des rabais réciproques entre pour les spectateurs et les repas.

##### Analyse quantitative

- Fondé sur la valeur de la société, le prix offert est moindre que sa valeur.
- FVT recevrait 2 062 500 \$ pour le pourcentage de sa participation (en espèces) au 30 juin 2020.

#### *B. Acheter les parts de Fred et poursuite des activités*

##### Analyse qualitative

- L'équipe de direction n'a aucune expérience dans la gestion d'un restaurant, ayant toujours laissé Fred gérer les activités.

- Le restaurant a su prouver sa rentabilité donc même s'il devient nécessaire d'introduire une nouvelle direction, la tendance devrait se maintenir et la société demeurer rentable.
- Zobair pourrait être rancunier si sa femme ne se fait pas offrir l'opportunité d'être chef cuisinière et ceci pourrait avoir des conséquences négatives pour le conseil/équipe de direction.
- Le secteur de la restauration est très risqué, ce qui est amplifié par le manque d'expérience du conseil.

#### Quantitatif – Démonstration IV

- En se fondant sur les calculs, il coûtera 700 000 \$ pour acheter les actions de Fred, ce qui correspond au montant offert par Zobair (ont donc l'opportunité d'égaliser).
- Par contre, en faisant les calculs le montant était beaucoup plus élevé basé sur l'accord à plus de 2 millions \$.

#### *C. Poursuivre avec Zobair et sa femme à titre de partenaires*

- Il pourrait y avoir des enjeux d'indépendance et de conflit d'intérêts potentiels vu le poste actuel de Zobair.
- Ni lui ni sa femme ne possèdent l'expérience requise et pourraient ne pas être en mesure de générer des profits comme Fred le fait présentement.
- L'accord actuel entre les deux sociétés (comptoirs alimentaires, rabais) se poursuivrait ce qui constitue un avantage pour FVT.
- FVT resterait impliqué dans le secteur risqué de la restauration.

## Recommandation

Fondé sur l'analyse précédente, les actions dans l'entreprise devraient être vendues à McCain, ce qui fournira des fonds pour investir dans la technologie. Même s'il en résulte une perte d'une source de revenus positive, rien ne peut garantir que la société pourra continuer d'être rentable en l'absence de Fred, surtout si l'on considère le haut risque associé à ce secteur. FVT devrait tenter de conserver cet avantage en s'adressant à d'autres restaurants de la région pour établir une nouvelle relation d'affaire, peut-être avec une diversité d'activités, ou des chaînes qui pourraient inclure des repas au coût de revient contre une augmentation potentielle du nombre de clients.

### 3. Amélioration VHG

Analyse qualitative:

#### POURS

- Les améliorations VGH ont été bien reçues et génèrent des profits à la hausse.
- contribuerait à atténuer la baisse de la fréquentation aux salles de cinéma traditionnelles
- FVT a déjà les connaissances et l'expérience requises dans ce domaine et pourrait donc être en mesure d'agir rapidement ce qui pourrait réduire l'impact négatif des fermetures
- les améliorations seront effectuées à trois endroits différents, permettant ainsi une différenciation de ces marchés
- les clients demandent ces améliorations

#### CONTRES

- il ne s'agit pas de la toute dernière technologie 4D
- il y a urgence d'investir afin de pouvoir profiter d'une économie sur les coûts
- 2 millions \$ est requis pour chaque salle, ce qui constitue le total disponible pour les investissements.
- il y aura baisse de produits/bénéfices puisque les salles devront être fermées pour les rénovations

Analyse quantitative – selon Annexe II :

- Sur la base des renseignements fournis, la VAN de ce projet est positive. Ceci indique que l'investissement devrait être réalisé.
- La fréquentation par salle de cinéma est plus élevée aux trois salles ciblées qu'à Sarnia.
- Il pourrait y avoir cannibalisation de la fréquentation puisque les amateurs de cinéma fréquenteraient les salles avec VHG plutôt que les salles traditionnelles. Par contre, ceci pourrait être atténué par le fait que les prix d'entrée seraient presque doublés, augmentant ainsi le bénéfice net.

### **Recommandation**

La société pourrait investir dans les améliorations VHG aux trois salles. Par contre, vu les restrictions des flux de trésorerie, ceci devrait être entrepris en différentes étapes, en commençant par la salle qui a le plus haut taux de fréquentation par salle de cinéma (Chatham, puis St-Thomas et enfin Tillsonburg). Woodstock devrait également être considérée puisqu'elle a le plus haut taux de fréquentation et est située dans une plus grande ville (potentiel d'une base de clientèle plus importante), considérant que les enjeux de contrôles à cette salle ont été traités. Ceci devrait par contre être reporté au moment où la nouvelle technologie sera introduite sur le marché, considérant que se presser pour mettre en œuvre l'équipement obsolète n'est pas conforme avec la mission et la vision.

## **ENJEUX OPÉRATIONNELS**

### **Investissements financiers**

Les investissements requis peuvent être financés par la vente des actions dans CBG. Ceci aura pour résultat d'insuffler immédiatement de plus de 2 millions \$ en juin et couvrira également les frais encourus par la fermeture des salles de Sarnia (en supposant que ceci est un montant qui s'ajoute au 2,5 millions \$ alloué pour les investissements). Ceci permettrait la mise en œuvre des améliorations VHG à deux salles en janvier 2021 quand le nouveau matériel sera rendu disponible.

De plus, la société pourra continuer de rembourser la dette à long terme (améliorer solvabilité) et investir dans d'autres projets similaires à VRT, mais moins risqués.

### **Enjeux éthiques**

Deux enjeux ont été identifiés suite aux discussions avec la direction.

Le premier enjeu est celui de l'offre d'achat faite à Fred pour ses actions par un membre du conseil sans que celui-ci ait mentionné cette offre qui a pour but d'aider sa femme. Ceci démontre un manque d'indépendance, puisqu'il s'agit d'une offre faite dans les intérêts de sa femme plutôt que ceux de FVT. Afin d'éviter une situation similaire à l'avenir, un code de conduite traitant de ce genre de situations et leurs conséquences devrait être adopté.

Le deuxième enjeu est celui de l'erreur, suite à une modification au programme, dans les points accordés aux membres FLIXREWARDS. Les soldes des clients devraient être mis à jour pour corriger les montants même s'il en résulte un impact financier négatif puisqu'il serait contraire à l'éthique de procéder autrement et pourrait plutôt avoir d'importantes conséquences négatives sur la réputation de la société.

### **CONCLUSION ET CONSEILS**

En conclusion, la société devrait vendre sa participation dans CBG afin de financer l'investissement dans le VHG pour d'autres salles. Par contre, ceci devrait être reporté jusqu'à ce que le nouveau système amélioré soit lancé en janvier 2021, permettant ainsi d'être conforme à la mission et la vision. FVT pourra alors tirer avantage d'être un précurseur dans ce domaine.

De plus, les éléments suivants sont à considérer :

- FVT ne devrait pas investir dans VRT pour l’instant en raison du haut niveau de risque et des incertitudes entourant ce projet. Il serait judicieux de procéder à une analyse plus poussée, mais vu les flux de trésorerie supplémentaires provenant de la vente de CBG, il pourrait être avantageux d’investir dans ce projet à une date ultérieure, alors que les coûts associés et les concurrents potentiels seront connus.
- Les salles de Sarnia devraient être fermées pour mettre un terme aux pertes d’exploitation puisque ces pertes risquent de perdurer et même d’augmenter suivant la hausse des coûts d’exploitation. Même si cette fermeture aura un impact négatif sur les flux de trésorerie cette année, ce ne sera que temporaire. L’atteinte à la réputation de FVT dans la région pourra être atténuée en offrant aux résidants des coupons pour d’autres salles de même qu’en offrant aux employés des postes dans d’autres salles si possible.



Démonstration I - Investissement dans VRT

Investissement initial	Rendement potentiel (10% participation)
-2000000	1000000 10 % du rendement potentiel total
-2000000	9633911,368 VA
3,816955684	

Ainsi, le taux de rendement est :  
Par conséquent, ceci ne rencontre pas le taux de rendement requis de 30 %.

Démonstration II - Matrice décisionnelle, salles de Sumia

Restes ouvertes telles qu'elles	Rentable	Durable	Risque	Réputation	Objectifs du conseil
Restes ouvertes avec prix réduits	non	non	bas	positive	- non atteint parce perte d'exploitation, pas d'amélioration du bénéfice net.
Restes ouvertes et améliorer les installations	non	non	bas	positive	- légère amélioration des flux de trésorerie mais ne rencontre pas les autres objectifs
Fermeture des salles	non	oui	modéré	positive	- hausse des flux de trésorerie (considérable) mais ne rencontre pas les autres objectifs.
					- sorties de trésoreries initiales ne rencontrent pas l'objectif mais éventuelle hausse du bénéfice net puisque les pertes d'exploitation seront éliminées

Démonstration III - Évaluation de CBG

L'investissement est 75 % de CBG  
Ainsi, 100 % est :  
2193 (1000\$)  
2924

Par conséquent, en se fondant sur l'investissement, la valeur de la société est d'environ 2 924 000 \$.

Démonstration IV - Coût d'achat des actions de Fred

25 % de l'investissement (part de Fred) 731

Sur la base de l'accord de coentreprise le prix pour racheter l'autre partie est de :

bénéfice net annuel ajusté x multiple

bénéfice net annuel ajusté = bénéfice net + salaire de Fred après impôts - coût de son remplacement après impôts (en milliers)

Bénéfice net	413
Salaire de Fred après impôts	122,5 (450*25%)
Remplacement après impôts	122,5 (300*25%)
	408

Multiple = 1/17% =

5,882352941

Par conséquent, le prix de l'accord est de 438\*5,88, ce qui est d'environ :  
2 576 471 \$

Démonstration V - Fréquentation par salle

Chatham	49125 55556
St-Thomas	40198 33333
Tilsonburg	38533 33333
Woodstock	53138,75

**ANNEXE E**

**EXAMEN FINAL COMMUN**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – FVT (VERSION 2) – LE 12 SEPTEMBRE 2018**

**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.....	145
II Données de référence sectorielles.....	153
III États financiers internes.....	154
IV Renseignements sur le Centre du jeu (CDJ).....	156
V Transformation des salles de cinéma pour les troupes de théâtre locales.....	157

# **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 <sup>er</sup> 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 piètres 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 possible.

**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 comprennent 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 pourrions 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 souhaitons 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**

<b>Ratios</b>	<b>Données de référence 2016</b>	<b>Données réelles de FVT 2016</b>	<b>Données de référence 2019</b>	<b>Données réelles de FVT 2019</b>
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/> 107 205 <hr/>
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/> 104 227 <hr/>
Bénéfice d'exploitation	2 978
Charge d'intérêts	(1 095)
Pertes de change	(177)
Bénéfice avant impôts	<hr/> 1 706
Impôts (25 %)	427
	<hr/>
Bénéfice net	<hr/> 1 279 \$ <hr/>
État des bénéfices non répartis	
Solde à l'ouverture de l'exercice	16 336 \$
Bénéfice net	<hr/> 1 279 <hr/>
Solde à la clôture de l'exercice	<hr/> 17 615 \$ <hr/>

**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	1 265
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	1 500
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	7 500
Total du passif	<u>40 619</u>
<b>Capitaux propres</b>	
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**

	<b>Résultats réels de 2019</b>	<b>Résultats annuels estimatifs si les jeux étaient loués</b>
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 F**

### **ÉPREUVE DU JOUR 1 – FVT (VERSION 2) – LE 12 SEPTEMBRE 2018 GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION  
CINÉMAS FVT INC. (FVT)  
VERSION 2**

**Évaluation sommative n° 1 – Évaluation de la situation (Faits nouveaux)**

**Grille de compétences des CPA**

**2.3.2 Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie**

*Compétences habilitantes :*

**2.1.1 Définir l'étendue du problème**

**2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier**

**2.1.3 Effectuer les analyses appropriées**

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 1, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse.**

**Oui** – Le candidat s'est appuyé sur une analyse raisonnable de la situation pour examiner les questions importantes touchant FVT.

**Incertain** – Le candidat a tenté de s'appuyer sur une analyse raisonnable de la situation pour examiner les questions importantes touchant FVT.

**Non** – Le candidat ne s'est manifestement pas appuyé sur une analyse raisonnable de la situation pour examiner les questions importantes touchant FVT.

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une analyse suffisante et appropriée de la situation. Cette analyse doit mettre l'accent sur la description des facteurs qui ont changé, des facteurs qui influenceront sur les décisions à prendre (p. ex., la conjoncture économique) et des principaux facteurs touchant les décisions à examiner. Il convient de faire une récapitulation de la mission et de la vision et des facteurs clés de succès ainsi que de faire ressortir les changements apportés à certains éléments de l'analyse FFPM. Une analyse quantitative est exigée pour comparer la situation de FVT aujourd'hui, soit à la fin de 2019, par rapport aux données de référence sectorielles et à ses résultats de 2016.*

*Le candidat doit s'appuyer sur son analyse de la situation lorsqu'il examine les questions importantes touchant FVT [Cinéma LaRoche (CLR), Centre du jeu (CDJ), cinéma de Tillsonburg – salle de spectacle, proposition du Regroupement d'achat pour les comptoirs alimentaires par rapport à l'offre de KC et questions de gouvernance].*

## Mission et vision

Étude de cas du Jour 1 – Le Conseil d'administration a modifié l'énoncé de vision pour refléter le fait que FVT exploite maintenant le CDJ en plus des cinémas. Le Conseil d'administration voulait aussi que l'énoncé de vision indique que l'entreprise offre une expérience *unique* en raison du CDJ et du type de films qu'elle projette pour le ciné-club. Voici le nouvel énoncé de vision :

*« 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. *Remarque : Les candidats pourraient avoir recommandé que des changements soient apportés à l'énoncé de vision dans le module de synthèse 1; s'ils avaient recommandé des investissements dans d'autres types d'établissements (autres que des cinémas), il y avait peut-être un décalage entre l'énoncé de vision de FVT (qui ne mentionnait que les cinémas) et les décisions stratégiques prises dans leur travail d'équipe. L'énoncé de vision de l'étude de cas du Jour 1 vise à fournir aux candidats une base sur laquelle appuyer leurs décisions.* Le nouvel énoncé reflète la volonté du Conseil d'administration de continuer à fournir une expérience de divertissement unique de premier ordre et d'élargir la gamme d'expériences offertes par l'entreprise en allant au-delà du cinéma.

## Nouveaux objectifs

Les objectifs de l'entreprise sont différents :

1. Augmenter le bénéfice net de 10 % en 2020, pour atteindre 1 406 900 \$ ( $1\,279\,000 \$ \times 1,1$ ).
2. L'entreprise veut que le bénéfice d'exploitation revienne à 3 516 000 \$ [résultats de 2016 – Lien avec le module de synthèse 1] et que les primes des employés reviennent à 1 250 000 \$ [résultats de 2016 – Lien avec le module de synthèse 1] d'ici trois ans.
3. FVT veut aussi augmenter son bénéfice d'exploitation pour qu'il atteigne 5 % des produits à long terme.
4. Si FVT conserve CLR, elle devra maintenir un ratio total de la dette/BAIIA d'au plus 4,0 en raison de la clause restrictive liée au renouvellement de l'emprunt bancaire. Actuellement, le ratio total de la dette/BAIIA de l'entreprise est de 4,3 [en millions : dette totale de 40 619 \$ ÷ (bénéfice d'exploitation de 2 978 \$ + amortissement de 6 492 \$)], ce qui dépasse la limite établie.

FVT doit tenir compte de la limite de 1,2 million \$ du nouvel emprunt bancaire à court terme, qui est garanti par les cautionnements personnels des porteurs d'actions ordinaires et par un cautionnement de FLL.

De plus, FVT mise dorénavant sur la croissance du bénéfice net plutôt que sur les produits par spectateur.

***On ne s'attend PAS à ce que les candidats récapitulent les facteurs clés de succès et/ou l'analyse FFPM de façon détaillée; ils doivent toutefois s'appuyer sur ces éléments dans leur analyse du cas du Jour 1.***

Facteurs clés de succès pour la projection de films dans les cinémas (tirés du module de synthèse 1)

- Diversification des sources de produits.
- Utilisation de la technologie de pointe.
- Contrats d'octroi de licence à faible coût (droits de projection) pour la projection des films.
- Main-d'œuvre flexible et nombreuse essentiellement composée d'employés à temps partiel.
- Frais d'exploitation peu élevés et concurrentiels.
- Rendement du capital investi élevé.
- Montant moyen dépensé par spectateur élevé et à la hausse (maximisation de ce montant).

Forces (tirées du module de synthèse 1 qui sont toujours pertinentes et nouvelles forces liées à l'information tirée de l'étude de cas du Jour 1)

- Forte présence dans le sud-ouest de l'Ontario.
- Gestionnaires expérimentés.
- Clients locaux fidèles et connaissance des besoins du marché.
- Sources de produits partiellement diversifiées en raison du CDJ.
- Diversification des sources de produits sur le plan géographique grâce à l'acquisition de CLR au Québec, qui contribue davantage aux produits que les cinémas de l'Ontario même s'il y a moins de cinémas au Québec.
- Augmentation du nombre de membres au ciné-club et succès du concept en Ontario comme au Québec.

Faiblesses (tirées du module de synthèse 1 qui sont toujours pertinentes et nouvelles faiblesses liées à l'information tirée de l'étude de cas du Jour 1)

- Augmentation des droits de projection négociés avec les distributeurs et du coût des marchandises vendues des comptoirs alimentaires en raison des baisses de volume (module de synthèse 1 et mention dans l'étude de cas du Jour 1 comme problème de plus en plus important découlant de la réduction du nombre de spectateurs et du volume d'achats).
- Diminution du solde de trésorerie et baisse importante du ratio de liquidité générale par rapport au ratio de 2016, ce qui est extrêmement problématique puisque l'entreprise va bientôt devoir effectuer des versements au titre de ses dettes et n'a que 20 000 \$ en trésorerie.
- Augmentation du niveau de la dette, ce qui a eu un effet négatif sur le ratio d'endettement de FVT, qui approche de la limite établie par les clauses restrictives. Cela pourrait avoir des conséquences importantes pour les actionnaires qui ont personnellement cautionné le récent emprunt bancaire.
- Émission d'un effet à payer à Marcel, aux termes duquel FVT devra effectuer un versement de capital de 1 million \$ en 2020. Marcel a dit qu'il serait prêt à reporter le premier versement au titre de cet effet jusqu'en juillet 2021 si FVT conserve CLR.

- Versement de 1 275 000 \$ que doit effectuer FVT pour rembourser son emprunt à terme existant, alors que l'entreprise n'a pas la trésorerie nécessaire actuellement.
- Nouvel emprunt à long terme d'un montant initial de 5 millions \$ que FVT a contracté pour l'acquisition de CLR et pour lequel elle doit effectuer un versement de 625 000 \$. La banque a fait savoir que, dans le cadre du refinancement, elle compte augmenter le taux d'intérêt (8 % par rapport au taux actuel de 5 %) et imposer une nouvelle clause restrictive limitant le ratio total de la dette/BALIA de FVT à 4,0 (par rapport à 4,3 actuellement).
- Baisse des bénéfices de CLR en raison de problèmes d'intégration et d'une augmentation du salaire minimum dans la province, ce qui rend les nouveaux objectifs du Conseil d'administration beaucoup plus difficiles à atteindre.
- Insuffisance de trésorerie depuis 2016 qui empêche FVT de racheter les actions privilégiées qu'elle a émises.
- Piètre performance du CDJ, qui a encore enregistré des pertes cette année, ce qui rend l'objectif de bénéfice net fixé par le Conseil d'administration également beaucoup plus difficile à atteindre.
- Aucun investissement de FVT dans les nouvelles technologies, contrairement à d'autres entreprises du secteur. FVT accuse donc un important retard par rapport à ses concurrents sur ce plan, ce qui contribuera à faire baisser davantage le nombre de spectateurs.

#### Possibilités (nouvelles informations tirées de l'étude de cas du Jour 1)

- Nombre de membres au ciné-club en hausse, ce qui donne un avantage exclusif à FVT par rapport à ses concurrents.
- Spectateurs disposés à payer plus cher pour voir des films indépendants originaux (comme le montre l'augmentation du nombre de membres au ciné-club). En misant sur ce type de films, FVT pourrait accroître sa rentabilité et atteindre ses objectifs de bénéfices.
- Taux de change du dollar canadien par rapport au dollar américain qui devrait devenir légèrement plus favorable, ce qui réduira le coût des films payés en dollars américains.

#### Menaces (nouvelles informations tirées de l'étude de cas du Jour 1)

- Hausse des taux d'intérêt qui devrait continuer à court terme, ce qui pourrait faire augmenter substantiellement les charges d'intérêts de FVT.
- Augmentation du salaire minimum au Québec, ce qui fait en sorte que les salaires sont beaucoup plus élevés dans les cinémas de la province qu'avant. Les cinémas concurrents ont augmenté leurs prix, mais CLR ne l'a pas encore fait.
- Accroissement des regroupements dans le secteur, ce qui permet aux grands concurrents nationaux et mondiaux de négocier des contrats plus avantageux au chapitre des coûts auprès des distributeurs de films et des fournisseurs d'aliments et de boissons.
- Baisse du taux de croissance dans le secteur de la projection de films, ce qui s'est traduit par une réduction du nombre de spectateurs qui fréquentent les salles de cinéma traditionnelles.
- Tendance des entreprises du secteur à continuer à investir dans les technologies, ce qui leur donne une longueur d'avance par rapport à FVT.
- Fermetures d'usines et mises à pied, qui devraient se poursuivre au cours des 12 prochains mois et qui ont réduit la taille du marché dans le sud-ouest de l'Ontario.

- Concurrents qui présentent davantage de films produits par des cinéastes indépendants, ce qui constitue une menace pour le ciné-club de FVT.

Analyse quantitative (fondée sur les nouveaux états financiers et/ou sur une comparaison avec les états financiers présentés dans le module de synthèse 1)

*Les candidats doivent comparer les résultats financiers de 2019 à ceux de 2016 et aux données de référence sectorielles de 2019 au moyen des ratios financiers de l'Annexe II et des états financiers de l'Annexe III, et souligner les éléments qui se sont améliorés ou dégradés. Ils doivent également effectuer les calculs relatifs à la clause restrictive de l'emprunt. [Lien avec le module de synthèse 1]*

*Les candidats doivent fournir une évaluation générale des résultats financiers de FVT (c'est-à-dire les produits tirés des salles de cinéma par spectateur, les produits tirés des comptoirs alimentaires par spectateur, le ratio de liquidité, le ratio de solvabilité et les ratios de rentabilité).*

Analyse des produits d'exploitation et comparaison aux résultats de 2016

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

L'emprunt à long terme est assorti d'une clause restrictive selon laquelle le ratio dette à long terme (y compris la tranche à court terme de la dette à long terme, mais compte non tenu des actions privilégiées)/BAIIA ne peut pas excéder 2,5. En 2019, le total de la dette à long terme (y compris la tranche à court terme de la dette à long terme, mais compte non tenu des actions privilégiées) est de 22 336 \$ (11 486 \$ + 3 750 \$ + 3 000 \$ + 1 200 \$ + 1 275 \$ + 625 \$ + 1 000 \$) et le BAIIA est de 9 470 \$ (2 978 \$ + 6 492 \$) (compte non tenu de la perte de change). Cela donne un ratio de 2,36 (22 336 \$ ÷ 9 470 \$), qui est inférieur à la limite de 2,5 établie par la clause restrictive. [Lien avec le module de synthèse 1]



- Les produits moyens tirés des salles de cinéma par spectateur sont de 8,25 \$ ( $60\,525\,000 \$ \div 7\,336\,364$ ), ce qui est inférieur à la moyenne du secteur et aux résultats de 2016.
- Les produits moyens tirés des comptoirs alimentaires par spectateur sont de 5,02 \$ ( $36\,826\,000 \$ \div 7\,336\,364$ ), ce qui est plus élevé qu'en 2016, mais en dessous de la moyenne du secteur, qui est de 5,15 \$.
- Les coûts de projection en pourcentage des produits tirés des salles de cinéma ont augmenté, s'établissant à 56 %, ce qui est moins élevé qu'en 2016, mais toujours au-dessus de la moyenne du secteur en raison des pertes de volume et de la hausse des coûts unitaires négociés auprès des fournisseurs.
- Les coûts liés aux comptoirs alimentaires en pourcentage des produits tirés des comptoirs alimentaires ont augmenté, s'établissant à 27 %, ce qui est supérieur aux résultats de 2016 et à la moyenne du secteur, en raison des pertes de volume, des contrats moins favorables avec les fournisseurs et de l'appréciation du dollar américain par rapport au dollar canadien.
- Le ratio de liquidité générale s'est dégradé et a atteint 0,10, ce qui est plus bas qu'en 2016 et que la moyenne du secteur (0,75). Comme FVT ne dispose que de 20 000 \$ de trésorerie, elle a un grave problème de trésorerie à court terme.
- Le ratio total de la dette/capitaux propres a augmenté, s'établissant à 1,8, ce qui est plus élevé qu'en 2016 et que la moyenne du secteur (1,5). L'entreprise est actuellement surendettée en raison des emprunts contractés pour l'acquisition de CLR et pour l'ouverture du CDJ, et du nouvel emprunt à court terme contracté pour le fonds de roulement.
- La marge d'exploitation, la marge bénéficiaire nette et le rendement de l'actif se sont tous détériorés par rapport aux données de 2016 et sont tous inférieurs à la moyenne du secteur.
- Le fonds de roulement ( $1\,540 \$ - 14\,883 \$ = -13\,343 \$$ ) est dangereusement bas (fonds de roulement en 2016 :  $2\,505 \$ - 8\,277 \$ = -5\,772 \$$ ), ce qui pourrait s'améliorer si la dette peut être refinancée.

## Conclusion

Les résultats financiers de FVT semblent s'être dégradés depuis 2016. En outre, le bilan fait état d'un endettement accru en raison de l'acquisition de CLR, du nouvel emprunt à court terme contracté pour financer les activités et de l'ouverture du CDJ. FVT a aussi très peu de trésorerie selon le bilan. L'entreprise est toujours capable de respecter la clause restrictive de son emprunt à terme, mais, pour ce faire, elle ne doit pas contracter beaucoup plus de dette et le BAIIA ne doit pas baisser davantage. Toutefois, Kent et Sheila ont dit qu'ils seraient prêts à avancer des fonds à FVT, si le Conseil d'administration appuie les investissements qu'ils veulent réaliser.

De plus, si l'emprunt lié à l'acquisition de CLR est renouvelé, l'entreprise devra conserver un ratio total de la dette/BAIIA de 4,0. Ce ratio s'établit actuellement à 4,3, alors l'entreprise doit soit réduire sa dette, soit augmenter son BAIIA pour respecter la clause restrictive. FVT doit prendre des mesures pour accroître immédiatement son bénéfice d'exploitation, son bénéfice net et ses flux de trésorerie, et pour réduire sa dette.

**Évaluation sommative n° 2 – Analyse des questions importantes**

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 2, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son analyse.**

**Oui** – Le candidat a effectué une analyse raisonnable des questions importantes touchant FVT.

**Incertain** – Le candidat a tenté d'effectuer une analyse raisonnable des questions importantes touchant FVT.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas effectué une analyse raisonnable des questions importantes touchant FVT.

**Grille de compétences des CPA**

**2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques**

*Compétences habilitantes :*

**2.1.3** *Effectuer les analyses appropriées*

**2.1.4** *Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables*

Cette évaluation sommative est basée sur les occasions d'évaluation n<sup>os</sup> 2 à 6.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 – Le candidat analyse la décision de conserver ou de vendre CLR.)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une analyse qualitative et quantitative des facteurs importants qui influent sur la décision de conserver ou de vendre l'actif net de CLR. Comme l'apport de CLR représente 1,2 million \$ du bénéfice d'exploitation de FVT et qu'un versement de 1 million \$ est bientôt exigible au titre de l'effet à payer à CLR, il s'agit de la décision la plus importante et elle devrait être traitée en conséquence.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit déterminer l'incidence de chaque option sur le BAIIA et sur le bénéfice, ainsi que le montant de trésorerie qui serait disponible si l'actif net était vendu, et calculer s'il serait possible de respecter la nouvelle clause restrictive imposée par la banque si FVT conserve CLR.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit déterminer que CLR a été mal gérée jusqu'ici et qu'il serait hâtif de vendre ces cinémas maintenant, avant que Kent et Sheila aient eu le temps de déterminer le niveau de bénéfices que CLR peut générer.*

*Le candidat doit tirer des conclusions et/ou formuler des recommandations fondées sur ses analyses quantitative et qualitative.*

**Analyse quantitative**

Éléments clés que les candidats peuvent utiliser ou relever

- Analyse des flux de trésorerie
- Incidence sur les états financiers

Objectifs et incidences sur le BAIIA, le bénéfice et les flux de trésorerie

*Si FVT conserve CLR :*

- Actuellement, l'apport de CLR représente 4 millions \$ du BAIIA et 1,2 million \$ du bénéfice d'exploitation de FVT, soit un apport important (40 %) du total du bénéfice d'exploitation de FVT.
- FVT devra renouveler son emprunt bancaire, et la banque a déjà indiqué qu'elle exigerait que l'entreprise maintienne un ratio total de la dette/BAIIA d'au plus 4,0. Ce ratio s'établit actuellement à 4,3. Pour que ce ratio soit ramené à 4,0, si le montant de la dette demeure le même, le BAIIA doit être de 10 230 000 \$ ( $40\,919\,000 \$ \div 4,0$ ). FVT doit donc augmenter son BAIIA de 760 000 \$ par rapport au niveau actuel de 9 470 000 \$, ce qui pourrait être possible si FVT apporte des changements à la gestion de CLR et si elle met en œuvre certaines des options dont il est question plus bas.
- Le taux d'intérêt de l'emprunt bancaire passera de 5 % à 8 % lors du renouvellement. Comme le solde à refinancer est de 3 750 000 \$, les charges d'intérêts passeront de 187 500 \$ ( $3\,750\,000 \$ \times 5\%$ ) à 300 000 \$ ( $3\,750\,000 \$ \times 8\%$ ), soit une augmentation de 112 500 \$ avant impôts.

- Marcel a accepté de reporter d'un an, jusqu'en 2021, le premier versement de 1 million \$ au titre de l'effet à payer qui était dû en 2020, ce qui donnera plus de temps à l'entreprise pour obtenir les fonds nécessaires.
- Toutefois, Marcel demande que le taux d'intérêt de 2 % de l'effet à payer de 4 millions \$ passe à 5 %. L'intérêt à payer sera donc de 200 000 \$ au lieu de 80 000 \$, ce qui représente une augmentation de 120 000 \$ avant impôts.
- Par conséquent, si FVT n'augmente pas son bénéfice d'exploitation, le fait de conserver CLR entraînera une charge d'intérêts supplémentaire, ce qui aura pour effet de réduire le bénéfice net de 174 375 \$  $[(120\,000 \$ + 112\,500 \$) \times (1 - 0,25)]$ . FVT s'éloignera donc de l'objectif consistant à augmenter le bénéfice net de 10 % fixé par le Conseil d'administration.

*Si FVT vend CLR :*

- FVT perdra 40 % de son bénéfice d'exploitation et 42 % de son BAIIA.
- L'entreprise subira une perte non récurrente avant impôts de 1 100 000 \$  $[13\,000\,000 \$ \text{ (valeur comptable)} - 11\,900\,000 \$ \text{ (produit de la vente)}]$  en 2020, qui aura un effet négatif important sur le BAIIA et le bénéfice net pour l'exercice. FVT pourrait tenter de convaincre la banque de ne pas tenir compte de cette perte exceptionnelle pour ce qui est du respect de la clause restrictive.
- FVT recevra 11 900 000 \$  $(70 \% \times 17\,000\,000 \$)$  en trésorerie lors de la vente et se servira de ces fonds pour rembourser l'effet à payer à CLR de 4 millions \$ ainsi que la dette à long terme de 3 750 000 \$ (en supposant que le versement de capital de 625 000 \$ sur l'emprunt bancaire est effectué avant la vente). Il restera donc 4 150 000 \$  $(11\,900\,000 \$ - 7\,750\,000 \$)$  que FVT pourra utiliser à d'autres fins, comme la rénovation des salles de Tillsonburg.
- Si la dette est réduite de 7 750 000 \$ et le BAIIA, de 4 millions \$, le ratio dette à long terme/BAIIA sera de 2,67  $[(22\,336\,000 \$ - 7\,750\,000 \$) \div (9\,470 \$ - 4\,000 \$) = 14\,586\,000 \$ \div 5\,470\,000 \$ = 2,67]$ , soit légèrement supérieur à la limite de 2,5 exigée dans la clause restrictive de l'emprunt à terme.
- FVT vendra CLR pour 11 900 000 \$, ce qui est inférieur à la valeur de marché actuelle des actifs, estimée à 13 000 000 \$. FVT subira donc une perte importante.

**Analyse qualitative**

Éléments clés du module de synthèse 1 pouvant être intégrés

- L'investissement dans CLR permet à FVT de diversifier géographiquement ses sources de produits tout en demeurant fidèle à son secteur d'activité actuel. [Lien avec les facteurs clés de succès]
- FVT pourrait perdre les remises sur quantité plus élevées auxquelles elle a droit si elle vend CLR. Les aliments, les boissons et les fournitures pour les comptoirs alimentaires lui coûteraient donc plus cher. [Lien avec l'analyse FFPM]
- CLR exploite toujours un système d'abonnement à un club qui présente des films inédits chaque mois, ce qui lui procure des produits stables.
- CLR cadre bien avec la mission de FVT, qui consiste à projeter des films qui intéressent les collectivités locales. [Lien avec la mission]
- D'autres synergies pourraient être réalisées, surtout si Kent et Sheila interviennent afin que la transition soit mieux gérée.

Éléments clés de l'épreuve du Jour 1 pouvant être intégrés

- Les diverses parties prenantes ne s'entendent pas au sujet de ce qu'il faut faire :
  - Viktor a de la difficulté à communiquer avec les employés de CLR et, par conséquent, veut vendre ces cinémas.
  - Stephanie veut vendre CLR pour augmenter la trésorerie et réduire la dette de FVT.
  - Lanny veut donner encore un an au nouveau gestionnaire pour voir s'il peut améliorer les résultats avant de décider de vendre ou de conserver CLR.
  - Kent et Sheila croient que CLR présente un grand potentiel; ils veulent conserver ces cinémas et les gérer correctement.
- Le nombre de spectateurs et les produits sont en hausse dans les cinémas de CLR. Les bénéfices pourraient donc augmenter à l'avenir, ce qui aiderait FVT à atteindre ses objectifs financiers. [Lien avec les objectifs du module de synthèse 1]
- L'intégration de CLR semble avoir été mal gérée. Premièrement, la personne nommée pour mener l'intégration a été remplacée. Deuxièmement, comme Lanny semble avoir négligé ses responsabilités toute l'année, il n'a peut-être pas bien épaulé le premier gérant. Par conséquent, les mauvais résultats pourraient être partiellement attribuables à l'absence de direction de la part de FVT. Ce problème peut être réglé si Kent et Sheila interviennent.
- La nouvelle vision de FVT consiste à offrir une expérience de divertissement unique de premier ordre. Les cinémas de CLR offrent-ils une expérience de premier ordre? La qualité de l'expérience pourrait ne plus répondre à la vision s'il y a d'autres problèmes. [Lien avec la vision]
- Les bénéfices sont en baisse en raison de l'intégration mal gérée et de l'augmentation des salaires découlant d'une hausse du salaire minimum. Kent a proposé que CLR augmente ses prix, comme l'ont fait ses concurrents, pour accroître les bénéfices.
- Sheila et Kent croient que, si CLR était bien gérée, par des dirigeants plus présents, il serait possible d'accroître les bénéfices de façon importante. Ils ont l'expérience nécessaire et sont disposés à s'installer au Québec pour intervenir activement afin d'améliorer les activités de l'entreprise.
- Les gérants de CLR semblent prêts à travailler de concert avec FVT, alors il est fort probable que l'intervention de Kent et de Sheila permettra effectivement d'améliorer les activités.

Recommandation :

CLR contribue de façon considérable aux résultats de FVT et ne devrait pas être vendue. FVT devrait envisager d'autres manières d'augmenter ses flux de trésorerie.

**Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 – Le candidat analyse les deux scénarios relatifs au CDJ : poursuivre les activités en louant les jeux ou fermer le CDJ.)**

*Le candidat doit montrer sa compréhension de l'analyse quantitative présentée dans le cas (Annexe IV) et expliquer, d'une façon compréhensible pour le client, en quoi consistent les facteurs décisionnels qualitatifs.*

*Analyse quantitative : L'analyse quantitative doit porter sur l'incidence des deux scénarios – la fermeture du CDJ ou la poursuite des activités du CDJ en louant les jeux au lieu de les acheter – sur le bénéfice d'exploitation, le bénéfice net et les flux de trésorerie de FVT.*

*Analyse qualitative : Le candidat devrait chercher à déterminer si le CDJ offre une expérience de divertissement de premier ordre et, si ce n'est pas le cas, établir si FVT doit prendre des mesures correctives pour refléter sa vision. Le candidat devrait relever que l'expérience offerte par le CDJ est unique dans la région et que le CDJ permet de diversifier les sources de produits de FVT.*

*Le candidat doit tirer des conclusions et/ou formuler des recommandations fondées sur ses analyses quantitative et qualitative.*

**Analyse quantitative**

- Faits actuels, en 2019 (Annexe IV) :
  - Le CDJ a entraîné une perte d'exploitation de 436 700 \$.
  - Le CDJ semble toutefois avoir un BAIIA positif et des flux de trésorerie positifs avant impôts de 323 300 \$ [ $-436\,700\ \$ + 760\,000\ \$$  (amortissement)].
- Pour garder le CDJ ouvert, FVT peut conclure une entente de location avec le fournisseur de jeux, ce qui aurait les incidences suivantes :
  - Un bénéfice d'exploitation de 34 700 \$. Il s'agit d'une augmentation nette de 471 400 \$.
  - Une augmentation du bénéfice net de 353 550 \$ [ $471\,400\ \$$  (montant ci-dessus)  $\times$   $(1 - 0,25)$ ], ce qui représente une augmentation de 27 % ( $353\ \$ \div 1\,279\ \$$ ). Cette augmentation aiderait FVT à atteindre son objectif consistant à augmenter le bénéfice net de 10 %. (La perte non récurrente à la cession des jeux actuels n'est pas prise en compte ici.)
  - Des flux de trésorerie positifs (avant impôts) de 302 700 \$ [ $34\,700\ \$ + 268\,000\ \$$  (amortissement)], ce qui est légèrement inférieur aux flux de trésorerie actuels de 323 300 \$.
  - Un produit non récurrent de la vente des jeux de 500 000 \$, ce qui aiderait à améliorer la trésorerie. Toutefois, une perte non récurrente à la cession des jeux réduirait le bénéfice net pour 2020 de 976 000 \$ [ $500\,000\ \$$  (produit de la vente des jeux avant impôts)  $- 1\,476\,000\ \$$  (VCN des jeux)].
- Si le CDJ ferme, les incidences sur les états financiers de FVT seront les suivantes :
  - Aucune perte d'exploitation (présumée être avant impôts et intérêts), ce qui signifie que le bénéfice d'exploitation avant impôts de FVT augmenterait de 436 700 \$, soit de 15 % ( $436\,700\ \$ \div 2\,978\,000\ \$$ ).

- Une diminution des entrées de trésorerie annuelles de 323 300 \$.
- Un produit non récurrent de 1 250 000 \$ (500 000 \$ + 750 000 \$) à la vente des jeux, du mobilier et des agencements, qui pourrait être affecté à d'autres fins (comme la rénovation du cinéma de Tillsonburg) ou servir à rembourser la dette de FVT (comme le versement de 1 000 000 \$ au titre de l'effet à payer à Marcel).
- Une perte non récurrente sur cession d'actifs qui viendrait réduire le bénéfice pour 2020 de 2 329 600 \$ [1 250 000 \$ (produit total) – 1 476 000 \$ (VCN des jeux) – 2 103 600 \$ (VCN du mobilier, des agencements et du matériel)].
- Une pénalité non récurrente pour la résiliation du bail, et des indemnités de cessation d'emploi versées aux employés qui pourraient être importantes. Cette information n'est toutefois pas disponible pour le moment.

### Résumé (exclusion faite des éléments non récurrents)

	Statu quo	Location des jeux	Fermeture du CDJ
Résultat d'exploitation annuel	(436 700) \$	34 700 \$	0 \$
Résultat net (en supposant un taux d'imposition des bénéfices de 25 %)	(327 525) \$	26 025 \$	0 \$
Flux de trésorerie annuels avant impôts	323 300 \$	302 700 \$	0 \$
Incidence non récurrente sur les flux de trésorerie	0 \$	500 000 \$	1 250 000 \$
Incidence non récurrente sur le résultat	0 \$	(976 000) \$	(2 329 600) \$ + indemnités de cessation d'emploi

### Liens avec les objectifs (incidence sur les flux de trésorerie, le bénéfice, etc.)

- Tant la location des jeux que la fermeture du CDJ auraient un effet positif sur le bénéfice d'exploitation, ce qui aiderait FVT à se rapprocher de son objectif d'atteindre un bénéfice d'exploitation correspondant à 5 % des produits à long terme. Ces deux options auraient aussi un effet positif sur le bénéfice net et permettraient donc à l'entreprise d'atteindre son objectif qui consiste à augmenter le bénéfice net de 10 % en 2020.
- Si FVT met fin aux activités du CDJ, l'entreprise perdra les entrées de trésorerie annuelles de 323 300 \$ générées par le CDJ.
- Si le CDJ poursuit ses activités en louant les jeux, il générera des flux de trésorerie annuels de 302 700 \$, lesquels sont un peu moins élevés que ceux rattachés à la fermeture du CDJ, mais demeurent quand même solides.

## Analyse qualitative

*Information clé : Le candidat devrait relever que, même si le CDJ offre une expérience unique, il ne cadre pas actuellement avec la vision de FVT, qui est d'offrir une expérience de divertissement de premier ordre (comme le souligne Kent), puisque les clients se lassent rapidement des jeux. En outre, le CDJ n'est pas rentable en ce moment, alors les choses ne peuvent pas demeurer telles quelles.*

### Éléments clés du module de synthèse 1 pouvant être intégrés

- L'un des facteurs clés de succès est la diversification des sources de produits en générant des produits autrement que par la projection de films, ce que le CDJ permet de faire pour FVT. [Lien avec les facteurs clés de succès]
- Le CDJ offre une expérience de divertissement unique dans la région de London (il n'y a aucun établissement de ce genre à London). [Lien avec le module de synthèse 1]
- L'un des facteurs clés de succès dans le module de synthèse 1 était l'obtention d'un rendement du capital investi élevé. Selon les données du module de synthèse 1, il aurait fallu que cet investissement génère un rendement de 18 % [Lien avec le module de synthèse 1 – Le candidat doit calculer le CMPC à partir des données fournies] ou plus, en fonction de son degré de risque, ce qui n'est pas le cas. [Lien avec les facteurs clés de succès]
- L'entreprise a signé un bail de 20 ans assorti de pénalités en cas de résiliation. [Lien avec le module de synthèse 1]

### Éléments clés de l'épreuve du Jour 1 pouvant être intégrés

- Le CDJ offre une expérience de divertissement unique, et il s'agit du seul établissement dans son genre à London. [Lien avec la vision]
- Cependant, on ne considère pas que le CDJ offre du divertissement de premier ordre puisque les clients se lassent rapidement des jeux, qui ne changent pas assez souvent. [Lien avec la vision]
- Le CDJ a enregistré des résultats financiers médiocres, parce que l'entreprise n'a pas remplacé les jeux assez souvent et que les clients se sont lassés.
- Le fournisseur, AGI, a proposé un contrat de location de jeux au CDJ, en vertu duquel il s'engage à changer les jeux tous les six mois. Le risque lié à la désuétude des jeux et à leur sortie éventuelle serait ainsi assumé par le fournisseur plutôt que par FVT.
- Le contrat de location proposé inclut également la maintenance des jeux. Par conséquent, c'est AGI et non FVT qui assume le risque lié à la détérioration des actifs et les frais de maintenance.
- Il semblerait que le CDJ attire une nouvelle clientèle, puisqu'on n'observe aucun effet négatif sur le nombre de spectateurs des cinémas. [Lien avec la mission]
- On constate une tendance généralisée à la baisse des produits tirés des salles de cinéma traditionnelles, ce qui force les entreprises du secteur à chercher d'autres sources de produits. Le CDJ représente une telle source de produits pour FTV. [Lien avec les tendances]



- Le CDJ n'est pas touché par l'augmentation des coûts de projection en raison du taux de change du dollar américain et du faible pouvoir de négociation de FVT avec ses fournisseurs, qui empêche FVT d'obtenir des conditions favorables. [Lien avec l'évaluation de la situation et la conjoncture économique]
- Étant donné qu'AGI veut assurer le succès du CDJ pour accroître sa présence dans le sud-ouest de l'Ontario, l'entreprise est disposée à renégocier les conditions de location, ce qui pourrait rendre l'offre d'AGI encore plus avantageuse.

**Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 – Le candidat analyse le projet de rénovation du cinéma de Tillsonburg pour y ajouter une salle de spectacle.)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une analyse qualitative et quantitative des questions liées à la transformation de deux salles de cinéma en salle de spectacle à Tillsonburg.*

*Analyse quantitative : Toute l'information sur les flux de trésorerie liés aux rénovations proposées est fournie au candidat. Le candidat doit calculer l'incidence des rénovations sur les flux de trésorerie et le bénéfice net, et calculer le délai de récupération pour appuyer sa recommandation.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit souligner que l'ajout d'une salle de spectacle cadre avec la vision et la mission de FVT, qui est d'offrir une expérience de divertissement unique de premier ordre à la collectivité. Cependant, le succès de ce projet dépend beaucoup du succès de la troupe de théâtre. En outre, Kent est prêt à avancer tout le financement nécessaire au projet à FVT et les modalités de remboursement qu'il propose sont très favorables.*

*Le candidat doit tirer des conclusions et formuler des recommandations fondées sur ses analyses quantitative et qualitative.*

**Analyse quantitative**

Éléments clés que les candidats peuvent utiliser ou relever

- flux de trésorerie annuels
- délai de récupération
- incidence de chaque proposition sur le bénéfice net

Incidence différentielle sur les flux de trésorerie et le bénéfice net

Produits de location et part des produits tirés de la vente de billets	188 000	\$
Produits tirés des comptoirs alimentaires	43 200	
Produits de location générés par d'autres groupes	106 000	
Manque à gagner sur les ventes de billets et les ventes aux comptoirs alimentaires	(93 670)	
Flux de trésorerie supplémentaires nets avant impôts	243 530	
Moins l'incidence des impôts à 25 %	(60 883)	
Flux de trésorerie nets supplémentaires estimatifs après impôts	182 647	\$

Investissement initial total : 650 000 \$. Le délai de récupération est de 3,56 ans ( $650\,000 \$ \div 182\,647 \$$ ). Par conséquent, si le délai maximal acceptable est de 5 ans, comme le suggère Lanny, ce projet devrait être approuvé. Tel qu'il a été demandé, ce calcul ne tient pas compte de la réduction d'impôt liée à la DPA, qui réduirait encore davantage le délai de récupération si elle est ajoutée.

Incidence sur le bénéfice net

Flux de trésorerie nets avant impôts	243 530	\$
Moins amortissement ( $650\,000 \$ \div 8$ )	(81 250)	
Bénéfice d'exploitation avant impôts	162 280	
Moins impôts à 25 %	(40 570)	
Augmentation du bénéfice net	121 710	\$

Liens avec les objectifs, incidence sur le bénéfice, etc.

- Cet investissement permettrait d'accroître les flux de trésorerie d'exploitation. [Lien avec les objectifs]
- Cet investissement ferait augmenter le bénéfice net de 9,5 % ( $122\,000 \$ \div 1\,279\,000 \$$ ), ce qui rapprocherait FVT de son objectif consistant à augmenter le bénéfice net de 10 %. [Lien avec les objectifs]
- Le bénéfice d'exploitation (qui est actuellement de 2 978 000 \$) augmenterait de 162 280 \$, rapprochant ainsi FVT de sa cible de 3 516 000 \$.

Commentaires supplémentaires sur l'analyse quantitative

- Les produits de location générés par d'autres groupes de 106 000 \$ ont été estimés de façon très approximative et ne sont étayés par aucune donnée. Si les produits de location réels sont bien en dessous de cette estimation, le bénéfice net généré par ce projet pourrait être inférieur à 45 000 \$.
- Peu d'information sur les coûts a été fournie, ce qui signifie que ceux-ci pourraient avoir été sous-évalués.

- Les deux salles de cinéma qui seront transformées génèrent actuellement des flux de trésorerie positifs de 93 670 \$ qui pourraient être conservés si, comme le suppose Kent, les salles restantes deviennent plus pleines à la suite de la réduction du nombre de salles.
- L'analyse se fonde sur l'hypothèse que la troupe de théâtre sera en mesure de fournir 150 000 \$ pour financer les rénovations. Si la troupe ne parvient pas à recueillir les 150 000 \$, FVT devra prendre en charge la différence. Si FVT doit payer plus de 650 000 \$ pour les rénovations, le bénéfice d'exploitation et le bénéfice net seront moins élevés, et le délai de récupération sera plus long.

### Conclusions tirées de l'analyse quantitative

Les rénovations permettraient d'atteindre certains objectifs, mais n'auraient pas d'effet notable sur le bénéfice d'exploitation et le bénéfice net. Les produits générés dépendront beaucoup du succès de la troupe de théâtre, ce qui rend l'investissement risqué.

### **Analyse qualitative**

*Information clé : Le candidat devrait constater que, même s'il pourrait aider à générer des produits et des bénéfices autrement que par la projection de films, cet investissement est risqué. Les produits dépendent en grande partie du succès des six pièces que la troupe montera chaque année. Le succès des pièces dépend des types de pièces choisis et de l'accueil que leur réservera le public. À moins qu'elle insère dans l'entente une clause à cet effet, FVT n'aura aucune influence sur ces facteurs.*

### Éléments clés du module de synthèse 1 pouvant être intégrés

- Dans l'étude de cas du module de synthèse 1, la mission et la vision de FVT étaient (et elles demeurent) d'offrir une expérience de divertissement de premier ordre, ce que l'ajout d'une salle de spectacle permettrait de faire. [Lien avec la mission et la vision]
- La mission de FVT est de soutenir les arts et le divertissement dans la collectivité. L'aménagement d'une salle de spectacle et la collaboration avec la troupe de théâtre locale appuieraient cette mission. [Lien avec la mission, la vision et les valeurs]
- L'un des facteurs clés de succès est la diversification des sources de produits et de bénéfices, et la salle de spectacle permettrait à FVT de générer des produits autrement que par la projection de films. [Lien avec les facteurs clés de succès]
- L'un des facteurs clés de succès est le maintien de frais d'exploitation peu élevés et concurrentiels. En ajoutant une salle de spectacle qu'elle louera ensuite, FVT n'engagera aucuns frais supplémentaires, ce qui l'aidera à limiter ses frais. [Lien avec les facteurs clés de succès]
- L'un des facteurs clés de succès est d'obtenir un rendement du capital investi élevé. Même si le délai de récupération est actuellement inférieur à cinq ans, cet investissement est risqué puisqu'il dépend en grande partie du succès de la troupe de théâtre. [Lien avec les facteurs clés de succès]

Éléments clés de l'épreuve du Jour 1 pouvant être intégrés

- La nouvelle vision est d'offrir à chaque client une expérience de divertissement unique de premier ordre. Comme il n'y a aucune autre salle de spectacle à Tillsonburg, outre l'auditorium d'une école, la production de pièces de théâtre représente bel et bien une expérience de divertissement unique de premier ordre. [Lien avec la mission et la vision]
- La troupe de théâtre financera une partie des rénovations en fournissant une somme estimative de 150 000 \$, mais sa contribution réelle dépendra du montant qu'elle pourra récolter dans le cadre de sa collecte de fonds.
- Kent et Sheila sont prêts à fournir les fonds nécessaires, et les conditions de remboursement établies sont extrêmement favorables (c'est-à-dire sans intérêts ni modalités de remboursement fixées). Kent a aussi dit qu'ils seraient même prêts à renoncer au remboursement à un certain moment. (Les circonstances dans lesquelles Kent et Sheila renonceraient au remboursement ne sont pas précisées, mais on peut supposer qu'ils y renonceraient si ce projet ne génère pas assez de trésorerie pour permettre de rembourser l'emprunt.) Par contre, cet emprunt ferait probablement passer le ratio au-dessus du maximum établi dans les clauses restrictives.
- Kent et Sheila sont très favorables à cet investissement, et le projet a l'appui de la collectivité. Ils semblent toutefois penser davantage à la manière dont cet investissement contribuerait à la vie de la collectivité qu'à sa rentabilité. Ce projet cadre bien avec la mission de FVT, qui consiste à soutenir les arts et le divertissement dans la collectivité.
- Viktor doute fort que ce projet soit rentable, car son succès dépend de la capacité de la troupe de théâtre à produire de bonnes pièces et à vendre des billets. À ses yeux, cet investissement ressemble plus à de la charité qu'à une occasion d'affaires.
- Sheila pense que ce projet pourrait attirer de nouveaux membres au ciné-club provenant d'une nouvelle clientèle : les amateurs de théâtre. L'augmentation du nombre de membres aurait un effet positif sur les produits et les bénéfices, particulièrement en raison du fait que les spectateurs sont prêts à payer davantage pour voir ce type de films. Il pourrait aussi y avoir des occasions de faire du marketing croisé pour accroître le nombre de membres au ciné-club.
- Il s'agit d'un investissement très risqué, étant donné que FVT ne peut pas influencer sur la réussite du projet, qui dépend des pièces que choisit la troupe de théâtre et de leur succès.
- Cet investissement va augmenter la charge de travail de l'équipe de la comptabilité, qui semble déjà débordée.
- Le nombre de spectateurs dans les salles de cinéma est en baisse et cet investissement fournirait une autre source de produits, ce qui rendrait FVT moins dépendante du nombre de spectateurs venant voir des films. [Lien avec les tendances sectorielles]
- Ces produits ne dépendent pas des coûts de projection, qui sont à la hausse. [Lien avec les tendances sectorielles]
- Ces produits ne sont pas touchés par la fluctuation du dollar américain, alors le taux de change du dollar canadien par rapport au dollar américain n'a pas d'effet sur eux. [Lien avec les tendances économiques]

**Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Le candidat compare les offres des fournisseurs pour les comptoirs alimentaires et formule une recommandation.)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une analyse quantitative des facteurs relatifs aux offres des fournisseurs : celle du RAC (le Regroupement d'achat des cinémas) et celle de KC, le fournisseur actuel.*

*Analyse quantitative : Le candidat tente de comparer les coûts en pourcentage et de calculer l'incidence des économies que FVT réaliserait sur ses objectifs de bénéfices.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit examiner les avantages et les inconvénients des deux options ainsi que les risques qui y sont associés. [Lien avec l'évaluation de la situation – plus particulièrement, avec les coûts liés aux comptoirs alimentaires en pourcentage des produits tirés des comptoirs alimentaires]*

*Le candidat doit tirer des conclusions et formuler des recommandations fondées sur son analyse. Même si cette question relève davantage de l'exploitation, les candidats doivent la traiter dans l'analyse plus globale des problèmes de trésorerie de FVT afin d'en comprendre l'importance stratégique.*

**Analyse quantitative**

RAC – L'offre du RAC permettrait de réduire les coûts liés aux comptoirs alimentaires en les faisant passer à 23 %, par rapport au taux actuel de 27 %.

KC – KC dit pouvoir faire passer les coûts à 25 %.

La norme dans le secteur est actuellement de 24 %.

L'un des objectifs de FVT est d'améliorer sa marge d'exploitation.

Actuellement, les produits tirés des comptoirs alimentaires sont de 36 826 000 \$, tandis que les coûts liés aux comptoirs alimentaires sont de 9 943 000 \$.

Si l'on suppose que les produits resteront les mêmes, l'offre du RAC ferait passer les coûts à 8 469 980 \$, ce qui représente des économies de 1 473 020 \$. L'offre de KC ferait passer les coûts à 9 206 500 \$, soit des économies de 736 500 \$. Ces économies sont importantes par rapport au bénéfice d'exploitation actuel de 2 978 000 \$.

La réduction des coûts liés aux comptoirs alimentaires permettrait d'améliorer la marge bénéficiaire pour les produits tirés des comptoirs alimentaires ainsi que la marge d'exploitation. En choisissant l'une ou l'autre de ces offres, FVT pourrait atteindre son objectif consistant à atteindre un bénéfice d'exploitation de 3 516 000 \$. [Lien avec l'objectif]

Les deux offres permettraient aussi d'atteindre l'objectif en matière de bénéfice net. [Lien avec l'objectif]

Bénéfice avant impôts actuel	1 706 \$
Économies (KC)	736
Nouveau bénéfice avant impôts	2 442
Impôts	<u>(610)</u>
Nouveau bénéfice net	<u>1 832 \$</u>

### Analyse qualitative

- Les coûts liés aux comptoirs alimentaires en pourcentage des produits tirés des comptoirs alimentaires sont de 27 % en 2019, ce qui est plus élevé que la moyenne du secteur, qui est de 24 %, et nettement supérieur aux coûts de 2016 en raison des pertes de volume, des contrats moins favorables avec les fournisseurs et de l'appréciation du dollar américain par rapport au dollar canadien. [Lien avec l'évaluation de la situation – analyse des ratios]
- FVT a été plus durement touchée que la plupart de ses concurrents par la baisse du nombre de spectateurs, qui a entraîné une réduction du volume d'achat ainsi qu'une hausse des prix négociés avec les fournisseurs pour les aliments et boissons. Un contrat d'approvisionnement offrant des prix moins élevés permettrait à FVT de pallier partiellement ce problème.
- En vertu des deux contrats, FVT devra respecter un volume d'achat minimal. L'entreprise court le risque de ne plus avoir besoin d'une telle quantité d'aliments et de boissons si le nombre de spectateurs continue à diminuer, mais sera tout de même tenue de payer le montant minimal en vertu du contrat. On prévoit que le nombre de spectateurs continuera à baisser. [Lien avec les tendances sectorielles]
- Si FVT vend CLR ou transforme deux des salles de cinéma de Tillsonburg en salle de spectacle, l'entreprise n'aura plus besoin d'acheter autant d'aliments et de boissons, ce qui pourrait avoir une incidence sur les deux offres de contrat et sur leur analyse. [Lien avec les autres options et leurs incidences]

### Éléments clés propres à l'offre du RAC

- Les droits d'adhésion annuels sont de 25 000 \$, ce qui pose problème compte tenu de la situation de trésorerie actuelle de FVT.
- FVT est tenue de respecter un volume d'achat minimal pendant trois ans, ce qui est moins long que dans le contrat offert par KC. Cependant, le volume d'achat minimal est établi en fonction du volume de ventes de l'exercice précédent. Comme les produits et le nombre de spectateurs de FVT sont en baisse, moins la durée du contrat est longue, moins il est risqué.
- FVT devra aussi fournir chaque année les informations financières concernant les produits qu'elle tire de ses comptoirs alimentaires. Il s'agit d'informations confidentielles auxquelles auront accès les concurrents de FVT qui sont aussi membres du Regroupement d'achat. Il y a donc un risque que les concurrents utilisent ces informations à leur avantage.

- Les factures doivent être acquittées dans un délai de 10 jours, soit 20 jours de moins que le délai de paiement actuel. Comme l'entreprise a actuellement peu de trésorerie, elle devra trouver du financement pour payer ses factures, ce qui nuira encore davantage aux ratios d'endettement. [Intégration avec les ratios]
- L'offre du RAC implique que tous les membres du Regroupement d'achat vendront les mêmes articles aux comptoirs alimentaires et que, par conséquent, FVT perdra son caractère unique. [Lien avec la vision]
- L'offre du RAC pourrait empêcher FVT de maintenir ses normes de qualité élevées et de continuer à offrir une expérience de premier ordre, si les aliments et les boissons ne sont pas d'aussi bonne qualité que ceux qu'elle vend actuellement. [Lien avec la vision]
- FVT recevra de l'information sur ses concurrents, ce qui pourrait l'aider à mieux surveiller et gérer ses activités et ses marges.

#### Éléments clés propres à l'offre de KC

- On s'attend à ce que le dollar canadien se raffermisse, ce qui réduirait le coût des produits américains. Ce contrat pourrait donc être plus économique pour FVT à long terme. [Lien avec l'économie]
- FVT assume le risque lié au taux de change entre le dollar canadien et le dollar américain, qui pourrait réduire ou éliminer les économies réalisées.
- FVT n'aura pas à payer de droits d'adhésion initiaux. Il n'y aura donc aucune sortie de trésorerie immédiate.
- FVT n'aura pas à fournir d'informations financières auxquelles ses concurrents auront accès, ce qui rend l'offre de KC plus attrayante, surtout pour Kent.
- Comme le contrat est entièrement basé sur les résultats de FVT, le rabais consenti par le fournisseur pourrait ne pas être aussi important dans les années à venir si les produits continuent de baisser.
- FVT devra s'engager à respecter un volume d'achat minimal pendant cinq ans, mais KC n'a pas précisé le volume minimal et est prête à négocier. L'engagement exigé par KC est plus long que celui de trois ans exigé par le RAC et, compte tenu des changements qui se produisent dans le secteur et de la tendance à la baisse qui devrait se maintenir, il s'agit d'un long engagement. [Lien avec les tendances sectorielles]
- Ce contrat permet à FVT de se démarquer grâce à une offre unique d'aliments et de boissons, et tout particulièrement si elle veut miser sur l'expérience haut de gamme.

Les deux contrats peuvent aider FVT à atteindre ses objectifs d'accroissement du bénéfice d'exploitation et du bénéfice net et d'amélioration de la marge d'exploitation. Le contrat proposé par KC permettrait de réduire les coûts liés aux comptoirs alimentaires en pourcentage des produits tirés des comptoirs alimentaires à 25 %, tandis que le contrat proposé par le RAC ramènerait ces coûts à 23 %, ce qui correspond aux données de référence sectorielles. Toutefois, comme les paiements sont exigibles 20 jours plus tôt en vertu du contrat du RAC, FVT pourrait devoir obtenir du financement pour effectuer les paiements à temps, ce qui entraînerait des charges d'intérêts supplémentaires. D'autre part, les frais de change qui devront être engagés si

FVT conclut le contrat avec KC doivent être pris en compte. Ces frais et charges pourraient réduire les économies réalisées par FVT. Avant de s'engager auprès de l'un ou l'autre des fournisseurs, FVT doit aussi évaluer le volume des achats qu'elle effectuera vraisemblablement au cours des prochaines années.

Même si cette question relève de l'exploitation, il importe avant tout de souligner que les économies réalisées par FVT sont substantielles. Ces économies pourraient grandement aider FVT à résoudre ses problèmes de trésorerie et à atteindre les nouveaux objectifs fixés par le Conseil d'administration. [Lien avec les questions stratégiques]

#### **Occasion d'évaluation n° 6 (Autres questions – Gouvernance)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation qualitative des problèmes de gouvernance et fournit des solutions raisonnables qui permettraient de les résoudre.*

#### **Problèmes de gouvernance**

1. Moyens de pression exercés par Kent : Kent cherche à faire pression sur les actionnaires ordinaires afin qu'ils acceptent ses recommandations en refusant d'avancer des fonds à l'entreprise pour les projets qui ne sont pas de bons investissements à ses yeux et en fournissant des fonds pour les investissements qu'il veut que l'entreprise effectue. Par exemple, il veut fermer le CDJ et a dit qu'il n'investirait aucune somme pour que l'établissement reste ouvert. Par contre, il est prêt à financer les rénovations du cinéma de Tillsonburg, selon des modalités très avantageuses. Kent cherche aussi à manœuvrer pour que FVT conserve CLR. En effet, Sheila et lui ont annoncé qu'ils s'installeraient au Québec pendant quatre mois afin d'améliorer la gestion des activités de CLR. Kent a aussi discuté avec Marcel dans le but de renégocier les conditions de l'effet à payer à CLR sans que ses enfants soient au courant de ses démarches.

Il est probable que Chris doive discuter avec Kent de ses moyens de pression. Ce dernier doit accepter qu'il ne contrôle plus l'entreprise et que ses trois enfants ont acheté le droit d'exercer un contrôle sur les décisions.

2. Lanny : Il y a environ un an, Lanny a décidé qu'il voulait consacrer moins de temps à l'entreprise et ne travailler que quatre jours par semaine. Maintenant, il ne travaille plus qu'un jour par semaine environ, mais reçoit toujours son plein salaire. Son équipe semble débordée, alors Lanny s'oppose à la majorité des propositions d'investissement, puisqu'elles ne feront qu'accroître la charge de travail de son équipe. L'entreprise semble ressentir les conséquences du manque de participation de Lanny à la gestion des activités. Les autres actionnaires pensent que les mauvais résultats financiers sont partiellement attribuables à son manque d'intérêt et semblent lui en vouloir de prendre autant de congés. Il n'a pas effectué les études nécessaires au sujet de l'investissement dans la salle de spectacle et n'a pas bien surveillé les coûts liés aux comptoirs alimentaires. Lanny continue cependant à participer aux réunions de la direction et à faire valoir ses opinions. Lanny a aussi mal géré l'intégration de CLR, ce qui a causé davantage de frictions entre les actionnaires.



Les actionnaires devraient discuter des points suivants avec Lanny :

- Pourquoi Lanny travaille-t-il aussi peu? Les autres actionnaires doivent lui parler pour comprendre ce qui se passe. Y a-t-il des raisons dont il n'a pas parlé aux autres? L'entreprise ne peut vraisemblablement pas continuer à lui verser son plein salaire (correspondant à cinq jours par semaine), alors qu'il ne travaille qu'une journée.
- Quelles sont ses intentions pour l'avenir? Prévoit-il recommencer à travailler à temps plein à un moment donné? Souhaite-t-il toujours être actionnaire de l'entreprise?
- A-t-il des suggestions qui permettraient de réduire la charge de travail des membres de son équipe, compte tenu du fait que l'entreprise n'a pas beaucoup de fonds pour embaucher d'autre personnel pour faire son travail? Lanny semble être conscient du fait que son équipe est débordée, puisqu'il s'appuie sur cet argument pour ne pas faire certains investissements. On dirait que Lanny veut faire le moins de changements possible pour éviter d'accroître la charge de travail de son équipe.
- Quel est l'effet de l'absentéisme de Lanny sur son équipe? Que pensent les membres de l'équipe de la comptabilité de cette charge de travail supplémentaire? Songent-ils à quitter leur emploi ou en cherchent-ils un autre? Cela a-t-il un effet sur leur moral et sur leur travail?
- De son côté, Lanny doit comprendre que les autres actionnaires ne sont pas satisfaits de son rendement, qui a diminué au cours de l'année.

Voici quelques solutions possibles, selon les réponses de Lanny :

1. Les actionnaires pourraient demander à Lanny d'accepter une réduction de salaire substantielle, en fonction du nombre d'heures qu'il travaille. L'entreprise pourrait ensuite utiliser les économies réalisées pour embaucher d'autres employés qui aideront l'équipe. Les actionnaires pourraient également inciter Lanny à recommencer à travailler à temps plein.
2. Stephanie et Viktor pourraient racheter la participation de Lanny. Cela signifie que Stephanie et Viktor devraient sortir de l'argent de leurs poches pour racheter les actions de Lanny. Pour ce faire, il faudrait qu'ils aient assez d'argent, ce qui n'est pas certain compte tenu des piètres résultats financiers de l'entreprise et du fait qu'aucune prime n'a été versée.
3. FVT pourrait racheter les actions de Lanny. L'entreprise aurait besoin de trésorerie pour procéder au rachat et elle en a peu en ce moment. Les autres actionnaires peuvent demander à Lanny s'il veut se retirer complètement de l'entreprise ou s'il a une autre solution à suggérer.

Il s'agit d'une question pressante. En tant que chef de la direction, Stephanie doit en discuter franchement avec Lanny sans tarder.

**Évaluation sommative n° 3 – Conclusions et conseils**

**Grille de compétences des CPA**

*Compétences habilitantes :*

- 2.1.4 *Intégrer l'information pour étudier chacune des solutions ou conclusions potentiellement valables*
- 2.1.5 *Recommander et justifier une solution ou une conclusion fondée sur une vue d'ensemble de l'information se rapportant à la situation*

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 3, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de ses conclusions.**

**Oui** – Le candidat a formulé des conclusions raisonnables pour chaque question importante.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler des conclusions raisonnables pour chaque question importante.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas formulé des conclusions raisonnables pour chaque question importante.

*Au niveau Compétent, le candidat formule une conclusion qui découle logiquement de son analyse et qui prend en compte la situation globale de l'entreprise, c'est-à-dire ses objectifs et ses problèmes de trésorerie.*

*Le candidat doit faire le lien avec les objectifs financiers de l'entreprise dans sa recommandation finale.*

Voici quelques éléments importants à considérer :

La recommandation doit découler logiquement de l'analyse effectuée. De plus, une conclusion globale doit être présentée pour clore le rapport (résumé et/ou ordre de priorité des recommandations).

La recommandation doit prendre en compte les éléments clés : FVT est actuellement dans une situation financière très précaire; elle a très peu de trésorerie et est très endettée. Ses principaux objectifs sont d'augmenter son bénéfice net, d'accroître sa trésorerie, de ne pas s'endetter davantage et de maintenir les ratios totaux de la dette/BAIIA établis dans les clauses restrictives de ses emprunts.

Les conclusions doivent être liées à des objectifs précis et au respect des clauses restrictives des emprunts, particulièrement la clause restrictive liée au renouvellement de l'emprunt contracté pour faire l'acquisition de CLR (si le candidat recommande de conserver CLR).

Les recommandations formulées doivent répondre aux principales préoccupations des actionnaires et montrer le jugement professionnel du candidat. Il est acceptable de mentionner que des renseignements supplémentaires sont nécessaires, tant que cette affirmation est justifiée et conforme à l'analyse.

Au niveau Compétent, le candidat doit tirer les conclusions suivantes :

- CLR – La décision de conserver ou de vendre CLR est compliquée, car l'intégration a été mal gérée par Lanny, et les actionnaires ne savent pas le montant des bénéfices que CLR pourrait générer si elle était bien gérée. Si FVT décide de conserver CLR, elle devra dégager un BAIIA suffisant en 2020 pour respecter la nouvelle clause restrictive imposée par la banque dans le cadre du renouvellement de l'emprunt bancaire. Comme CLR est rentable et génère une part considérable des produits de FVT, il serait judicieux de conserver l'entreprise. C'est ce qui donnerait à FVT les meilleures chances d'atteindre les objectifs établis par le Conseil d'administration. De plus, comme Kent et Sheila sont prêts à gérer CLR, il serait bon de leur donner du temps pour voir jusqu'à quel point ils peuvent améliorer les activités.
- CDJ – Il est recommandé de conserver le CDJ et d'opter pour la location des jeux, qui serait rentable. Ainsi, FVT n'aura pas à payer les pénalités en cas de résiliation du bail, et les actionnaires pourront voir si le concept peut fonctionner dans la région. Selon les données, le bénéfice et les marges s'amélioreront, et le fournisseur semble prêt à aider le CDJ pour ses propres raisons. FVT générera plus de bénéfices si elle garde le CDJ ouvert en louant les jeux, que si elle le ferme. De plus, cette option ne nécessite aucun investissement initial et permettra d'accroître le bénéfice d'exploitation. Le CDJ permet aussi à FVT de diversifier ses sources de produits en générant des produits autrement que par la projection de films, en plus de cadrer avec la vision de FVT qui est d'offrir une expérience unique, et d'attirer une nouvelle clientèle.
- Rénovation du cinéma de Tillsonburg – Il s'agit d'un investissement risqué, puisque FVT échangerait une source de bénéfices à faible risque contre une source de bénéfices à risque élevé et, chaque année, le succès dépendra de la capacité de la troupe de théâtre à vendre des billets. Kent est prêt à fournir les 650 000 \$ requis, mais ce financement fera augmenter le montant de la dette figurant au bilan, ce qui affaiblira la situation financière de l'entreprise et pourrait entraîner le non-respect de la clause restrictive imposée par la banque. Même si le projet correspond à la mission et à la vision de FVT, il n'est pas recommandé d'effectuer cet investissement à l'heure actuelle. La situation financière de FVT est précaire, l'entreprise doit donc mettre l'accent sur les mesures qui lui permettront d'accroître ses bénéfices avant de s'engager dans un tel projet.
- Contrats avec les fournisseurs – FVT devrait accepter l'un ou l'autre des contrats avec les fournisseurs pour les comptoirs alimentaires, car les deux l'aideront à résoudre ses problèmes de trésorerie. Le contrat du RAC devrait permettre à FVT de dégager un bénéfice net et une marge nette plus élevés que l'offre de KC. En outre, les rabais accordés dans le contrat du RAC tiennent uniquement compte du volume de ventes des comptoirs alimentaires de FVT, et non du taux de change (sur lequel FVT n'a aucune influence). La période d'engagement

est de seulement 3 ans, et les économies que FVT réaliserait lui permettraient de payer ses factures dans le délai de 10 jours. Compte tenu des avantages, FVT devrait adhérer au RAC. L'entreprise devrait toutefois s'informer pour savoir si les membres doivent signer une entente de confidentialité qui les oblige à protéger les informations financières des autres membres.

- Les problèmes de gouvernance relatifs à Kent et à Lanny doivent tous les deux être réglés.

#### Évaluation sommative n° 4 – Communication

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 4, le candidat doit être évalué en fonction du caractère raisonnable de son effort de communication.**

**Oui** – Le candidat a communiqué sa réponse adéquatement.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas communiqué sa réponse adéquatement.

Une réponse communiquée inadéquatement présente normalement certains des problèmes suivants :

- Le lecteur doit relire les sections plusieurs fois pour les comprendre.
- Les arguments avancés par le candidat manquent de clarté.
- L'analyse quantitative est inintelligible du fait que les sections ne sont pas identifiées, ne sont pas bien mises en forme ou ne sont pas présentées en ordre logique.
- Il y a un nombre très élevé de fautes d'orthographe ou de grammaire.
- Le candidat fait usage d'un langage non professionnel.

#### Évaluation sommative n° 5 – Évaluation globale

**En ce qui concerne l'évaluation sommative n° 5, le candidat doit être évalué en fonction de sa performance globale.**

**Réussite claire** – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate qui répond nettement aux normes minimales pour chacune des évaluations sommatives ci-dessus.

**Réussite de justesse** – De façon globale, le candidat a fourni une réponse adéquate comportant certaines erreurs ou omissions, mais s'appuyant sur les principaux concepts sous-jacents.

**Échec de peu** – De façon globale, le candidat a tenté de fournir une réponse, mais celle-ci comportait plusieurs erreurs ou des analyses incomplètes.

**Échec clair** – De façon globale, le candidat n'a pas fourni une réponse adéquate, celle-ci comportant des lacunes sur plusieurs plans.

Pour obtenir la mention « réussite », le candidat doit avoir présenté une performance adéquate à chacune des évaluations sommatives et avoir traité les questions importantes pour les actionnaires de façon cohérente et professionnelle.

Dans leur évaluation globale, les correcteurs prennent en considération ce qui suit :

- Le candidat a-t-il pris du recul afin d'avoir une vue d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales soulevées?
- Le candidat a-t-il établi l'ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d'importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
- Le candidat a-t-il utilisé à la fois des renseignements quantitatifs et qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions?
- Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser ses analyses quantitatives?
- Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits présentés (à la fois dans l'étude de cas du Jour 1 et dans celle du module de synthèse 1) à propos des environnements externe et interne pour étayer ses analyses?
- Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement, en intégrant et en synthétisant les informations?

## EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT – FVT (VERSION 2)

***La réponse qui suit a valu au candidat la mention « réussite ».***

Rapport préliminaire

De : CPA

À : Chris (pour la présentation au conseil d'administration de Cinémas FVT inc. (FVT))

Date : Le 5 mai 2010

Objet : Questions diverses

Tel que discuté, j'ai rédigé un rapport qui sera ultimement présenté à l'équipe de direction et au Conseil d'administration (Conseil) de FVT.

### **Évaluation de la situation**

#### *Analyse qualitative*

Mission :

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

Vision :

- L'énoncé de vision de FVT est passé de « Notre vision est de faire en sorte que tous nos clients profitent d'une expérience de divertissement de premier ordre chaque fois qu'ils visitent nos cinémas » à « 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. »
- Le principal changement porte sur le fait que FVT insiste sur l'offre d'une expérience de divertissement ***unique*** en plus d'une ***de premier ordre***

Facteurs clés de succès :

- Capacité d’offrir une expérience de visionnement haut de gamme, ainsi qu’en témoigne la chute du nombre de spectateurs dans les cinémas qui n’ont pas de salles haut de gamme
- Capacité d’offrir une diversité de produits et de services
- Capacité d’établir des liens forts avec la collectivité locale, un ingrédient clé des succès passés de FVT
- Capacité d’obtenir de bons prix et de bons droits de projection des films des distributeurs
- Capacité de limiter les frais d’exploitation, afin d’offrir des prix raisonnables aux clients
- Équipe de direction dévouée

Forces

- Équipe de direction expérimentée, qui peut permettre à FVT de mieux faire face aux défis du secteur
- FLL a renoncé à son droit de rachat annuel sur les actions privilégiées, ce qui aide FVT à gérer ses flux de trésorerie
- FVT a été en mesure de prendre de l’expansion, au-delà des cinémas, en ouvrant le centre du jeu par exemple, ce qui peut permettre FVT de se différencier de ses concurrents et d’accroître sa part de marché
- FVT a pu acheter les cinémas de CLR sans assumer de nouvelle dette auprès de l’actionnaire, ce qui lui a permis de s’introduire dans un marché en croissance
- Très respectée dans les collectivités locales où elle exerce ses activités
- Les fournisseurs de jeux et d’aliments et boissons sont disposés à travailler avec FVT pour l’aider à réduire ses coûts

Faiblesses

FVT a été plus touchée que ses concurrents par la baisse du nombre de spectateurs, qui a entraîné une diminution des bénéfices et des flux de trésorerie d’exploitation.

- En raison de ses problèmes de flux de trésorerie, FVT n’a pu réaliser des investissements en technologie, qui sont liés aux facteurs de succès clés consistant à offrir une expérience de visionnement haut de gamme et une variété de produits et de services
- Aucune prime n’a été versée l’an dernier, ce qui pourrait influencer sur le moral des employés et rendre difficile la conservation d’employés talentueux

- La limite de l'emprunt bancaire a été atteinte, ce qui signifie que FVT ne pourra s'appuyer sur cette source de fonds pour financer une expansion future ou des améliorations opérationnelles
- FVT a eu de la difficulté à intégrer CLR à ses activités
- FVT enregistre des pertes, engendrées par les coûts des jeux et les frais de maintenance
- Lanny semble peu préoccupé par FVT, comme en témoigne le fait qu'il n'a pas fait d'étude sur l'option de salle de spectacle et qu'il a délégué à son personnel ses responsabilités touchant le CDJ et sa supervision; il n'a pas non plus visité les salles du Québec

#### Possibilités

- La demande pour les films indépendants qui ne peuvent être vus à la maison est croissante; il pourrait s'agir pour FVT d'un secteur d'offre de films intéressant à exploiter, du fait que les spectateurs sont disposés à payer un prix plus élevé pour ce produit
- Le concept de ciné-club a été lancé avec succès en Ontario; cela pourrait être un signe qu'il puisse être étendu à d'autres secteurs géographiques
- On s'attend à d'autres fermetures de salles en Ontario, ce qui pourrait augmenter le bassin disponible de ressources expérimentées pour FVT. Cela pourrait également se traduire par une réduction des coûts de main-d'œuvre dans le marché ontarien.
- FVT a pu lancer le CDG et les ciné-clubs - elle pourrait être en mesure d'étendre ces offres pour continuer à se différencier de ses concurrents
- Il serait possible de contrôler les coûts des aliments et boissons, en travaillant avec le fournisseur actuel ou en devenant membre d'un nouveau regroupement d'achat
- On constate une croissance du nombre de spectateurs et des produits dans les cinémas du Québec – SVT pourrait être en mesure de tirer parti davantage de ses salles CLR.

#### Menaces

- Le gouvernement du Québec a augmenté le salaire minimum de 30 %, ce qui a entraîné une augmentation des salaires en 2018 et 2019; FVT pourrait avoir de la difficulté à contrôler ses coûts dans le marché québécois où évolue CLR.



- En raison d'une forte baisse du nombre de spectateurs, de nombreux petits exploitants ont dû fermer leurs portes, ce qui a accru le pouvoir de négociation de leurs grands concurrents avec les fournisseurs. Ces grands concurrents peuvent être en mesure de négocier plus facilement des prix et des droits de projection favorables pour des films importants que FVT, lui rendant ainsi plus difficile la tâche de concurrencer ces entreprises.
- FVT pourrait être une cible pour une acquisition, le secteur étant dominé par un petit nombre de grands exploitants et les regroupements ont été fréquents par le passé
- Le secteur est confronté à la concurrence d'autres options de visionnement, comme la diffusion en continu sur Internet

#### *Analyse quantitative*

- Les produits, bénéfices et flux de trésorerie d'exploitation de FVT sont en baisse depuis un certain nombre d'années
- Les résultats financiers de FVT ne permettent pas actuellement de respecter la nouvelle clause restrictive de la banque, à savoir un ratio de la dette/BAIIA d'au plus 4,0.
- La trésorerie et les équivalents de trésorerie ne sont actuellement qu'à 20 K \$; FVT pourrait avoir de la difficulté à honorer ses obligations à court terme et cela jette un doute sur sa capacité à poursuivre son exploitation
- Le ratio actuel de liquidité générale est 0,1. Il s'agit d'un signe de liquidité déficiente et FVT pourrait avoir de la difficulté à honorer ses obligations à court terme à mesure qu'elles deviennent exigibles. C'est considérablement inférieur à la donnée de référence de 2019 soit 0,75, ce qui indique que FVT a de plus graves problèmes de liquidité et est exposée à un risque beaucoup plus élevé que ses concurrents.
- La marge d'exploitation a baissé de 6 % au cours des trois dernières années à 3 % et est inférieure à la donnée référence de 2019 de 7%. Cela pourrait être causé par la baisse des produits et des spectateurs de FVT en plus de l'augmentation des coûts (coûts de main-d'œuvre au Québec et frais d'exploitation élevés du CDJ)
- Le rendement des actifs est de 2 % par rapport à la norme sectorielle de 4 %. Cela indique que FVT n'est pas en mesure de générer un rendement de ses actifs comparable à ses concurrents, ce qui pourrait être un indice d'inefficiences opérationnelles

- Le ratio dette/capitaux propres de FVT est supérieur à la norme sectorielle, ce qui indique que les FVT finance ses activités en plus grande partie au moyen de la dette, et qu'elle est donc plus fortement endettée.
- Le bénéfice net en pourcentage des produits n'est actuellement que de 3 %, ce qui en deçà de la cible de 5 % fixée par la direction.
- Keith et Sheila ont dit qu'ils ne seraient pas disposés à contribuer au financement de l'expansion du CDJ
- En raison de la baisse du nombre de petits exploitants et de la concurrence accrue par les grands exploitants, FVT est obligée de payer des droits de projection plus élevés pour tous les types de films (par rapport à ses concurrents de plus grande taille)
- Les produits moyens tirés des salles de cinéma par spectateur et les produits moyens tirés des comptoirs alimentaires par spectateur sont inférieurs à la norme sectorielle, ce qui indique que FVT n'est pas en mesure d'exiger le même prix que certains de ses concurrents
- Les coûts de projection en pourcentage des produits tirés des salles de cinéma ont augmenté depuis 2016 mais sont plus élevés que les données de référence de 2019. Cela pourrait découler du fait que FVT n'est pas en mesure de négocier avec ses fournisseurs des modalités aussi favorables que ses plus grands concurrents

*Objectifs de FVT/des utilisateurs*

- Expansion des services nécessitant des dépenses en immobilisations minimales
- Augmentation du bénéfice net de 10 % en 2020
- Augmentation du bénéfice d'exploitation à 5 % des produits à plus long terme
- L'offre d'une expérience de divertissement unique fait maintenant partie de la vision de FVT
- Le conseil d'administration aimerait que les primes des employés reviennent à leurs niveaux de 2016 d'ici trois ans
- La banque veut s'assurer que les clauses restrictives et les modalités d'emprunt sont respectées – ratio de la dette/BAIIA d'au plus 4,0
- 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
- Délai de récupération de cinq ans pour des projets d'investissement similaires au projet de la salle de spectacle à Tillsonburg

- FVT possède beaucoup d'immobilisations corporelles, qui pourraient servir à obtenir des fonds supplémentaires pour financer des projets futurs
- En somme, l'actif net de FVT est positif, ce qui indique que l'entreprise a toujours dans l'ensemble une valeur

### **Analyse stratégique**

#### ***1. Évaluation visant à 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***

Afin d'évaluer s'il faut accepter le nouveau contrat de location avec AGI, j'ai élaboré les critères de décision suivants :

- Compatibilité avec l'énoncé de vision/mission
- Contribution à la capacité de verser des primes aux employés
- Augmentation des flux de trésorerie
- Augmentation du bénéfice d'exploitation en pourcentage des produits à 5%
- Augmentation de 10% du bénéfice net de 2020

### **Analyse quantitative**

- Voir au Tableau 1 l'analyse quantitative et les principales hypothèses
- La fermeture de FVT générera des économies de flux de trésorerie de 1,2M \$ dans la première année et de 1,1 M \$ sur cinq ans après prise en compte du bénéfice d'exploitation perdu
- Le maintien des activités de FVT ne génère qu'un bénéfice d'exploitation annuel de 35K \$. Il pourrait être nécessaire au fil du temps de faire d'autres dépenses en immobilisations en mobilier, agencements et matériel, lesquelles n'ont pas été pris en compte.
- La continuation des activités de FVT en louant les jeux augmentera le bénéfice d'exploitation de 471K \$. Même avec un bénéfice d'exploitation annuel positif découlant de la location, le bénéfice d'exploitation de FVT en pourcentage des produits est toujours de 3 % : en d'autres mots, le maintien de FVT n'influence pas de façon significative cette mesure

- La location ou la vente ne permettra pas de réaliser l'augmentation de 10 % du bénéfice net. Comme le produit de la vente des actifs est inférieur à la JVM, FVT devra inscrire une perte sur cession de ses actifs, ce qui diminuera le bénéfice net. Toutefois, en supposant que l'amortissement comptable est une approximation de la DPA, l'opération résultera en une perte finale aux fins de l'impôt, qui annulerait le gain. Il nous faut obtenir d'autres informations sur ces actifs (FNACC, DPA, etc.) afin de calculer l'incidence réelle sur le bénéfice net de 2020.
- Les liquidités libérées seraient suffisantes pour faire le versement sur l'effet à payer à CLR.

Facteurs qualitatifs :

- L'acquisition du CDJ est compatible avec la nouvelle vision de FVT d'offrir une expérience de divertissement unique, car la plupart des exploitants n'offrent pas ce type de produit
- Le CDJ s'inscrit dans le facteur de succès clé consistant à fournir une offre diversifiée
- Sheila et Keith ne sont pas disposés à fournir un financement supplémentaire pour le CDJ, ce qui pourrait poser problème si FVT ne peut améliorer sa situation de trésorerie et que les résultats sont pires que prévu.
- Les clients ne semblent pas être des visiteurs récurrents, ce qui pourrait indiquer que le modèle n'est pas viable à plus long terme
- Le CDJ pourrait réduire les ventes de billets de cinéma dans le secteur, donnant lieu à une baisse du nombre de spectateurs et des produits de FVT
- La fermeture de FVT pourrait inquiéter les clients ou les fournisseurs de FVT, qui pourraient croire que FVT est en difficulté financière
- Il est impossible de dire si FVT peut rompre le nouveau contrat de location signé, ce qui pourrait être négocié avec le bailleur
- Lanny n'a pu consacrer suffisamment de temps à la surveillance de ces activités, donnant lieu à la non-communication en temps opportun de mauvais résultats
- AGI veut que la relation fonctionne, de sorte qu'il est possible de négocier des modalités de location plus favorables, ce qui pourrait engendrer un bénéfice d'exploitation plus élevé que prévu

#### Évaluation à la lumière des critères de décision – option location

- Compatible avec la mission et la vision – RESPECTÉ – le CDJ permet à FVT d’offrir une expérience de divertissement « unique », différente de celle de nombre de ses concurrents
- Contribution à la capacité de verser des primes – NON RESPECTÉ – le bénéfice d’exploitation projeté du CDJ est négligeable et il y a un risque important que les projections ne se matérialiseront pas
- Augmentation des flux de trésorerie – RESPECTÉ, mais tout juste. La fermeture de CDJ génère des flux de trésorerie beaucoup plus élevés et devrait par conséquent être priorisée
- Augmentation du bénéfice d’exploitation en pourcentage des produits à 5 % – NON RESPECTÉ – l’option location contribue peu au bénéfice d’exploitation, et n’influence pas de façon significative cette mesure
- Augmentation du bénéfice net de 20 % : NON RESPECTÉ

#### Recommandation et conclusion

- Le maintien du CDJ sans l’option de location n’est pas recommandé, car les activités résultent en une perte d’exploitation à chaque année. La location des jeux d’AGI transformera cette perte en bénéfice, mais on prévoit que ce bénéfice ne s’élèvera qu’à 35 K \$ par année. Entre-temps, FVT peut profiter grandement de la trésorerie libérée par la vente des actifs du CDJ. J’estime que la résolution des problèmes de trésorerie de FVT revêt une importance primordiale et je recommande par conséquent la fermeture du CDJ, bien que tous les critères de décision ne soient pas respectés. Des négociations devraient immédiatement être menées avec le bailleur pour déterminer si le contrat de location peut être résilié à un coût négligeable ou nul. De plus, il pourrait être possible d’obtenir un produit plus élevé à la vente des actifs en se basant sur la valeur comptable nette actuelle – des acheteurs intéressés devraient être sollicités et des négociations devraient être amorcées aussitôt que possible.

#### Incidence pour les utilisateurs

- Les liquidités libérées contribueront à la capacité de FVT de verser des primes à l’avenir et lui permettront de faire d’autres investissements stratégiques

- La différence entre le produit de la vente et la VCN des actifs cédés pourrait influencer sur le ratio bancaire dans la mesure où on la comptabilise comme une perte et non en augmentation de la charge d'amortissement
- Les nouveaux investissements dans les jeux de 860 K \$ requis en 2022, 2023 et 2024 (selon le Module de synthèse 1) seraient évités, ce qui est compatible avec le souhait de la direction d'éviter de nouvelles améliorations aux immobilisations

**2. Analyse concernant la rénovation des salles de Tillsonburg visant la création d'une scène pour des spectacles de théâtre (y compris l'incidence sur les flux de trésorerie d'exploitation et le bénéfice net)**

Critères de décision

- Amélioration des flux de trésorerie d'exploitation
- Amélioration du bénéfice net
- Compatibilité avec l'énoncé de vision/mission
- Compatibilité avec les objectifs de la direction

Analyse quantitative

- Voir le Tableau 2.
- La rénovation des salles de Tillsonburg, fondée sur les chiffres fournis, générera un bénéfice d'exploitation différentiel de 91 K \$, ce qui est de beaucoup supérieur au montant généré en maintenant le CDJ avec contrat de location
- Le bénéfice exploitation différentiel de 91 K \$ contribue à l'objectif de FVT d'augmenter le bénéfice net de 10 %. Toutefois, il ne permet pas à FVT d'atteindre cette cible en l'absence d'autres mesures.
- Kent et Sheila sont disposés à aider à financer les coûts de FVT sans intérêts ni modalités de remboursement, et peut-être à renoncer à celui-ci à un certain moment. Cette mise de fonds permet un décaissement initial de 650 K \$ pour rénover les salles, que FVT n'aurait pu financer en raison de sa situation actuelle de trésorerie. FVT pourrait s'appuyer sur Keith et Sheila pour financer l'ensemble du projet, et tirer avantage de tous les bénéfices par la suite.

### Analyse qualitative

- L'apport de la troupe de théâtre locale est liée au succès de ses efforts de collecte de fonds – si ces efforts s'avèrent infructueux, cela pourrait influencer négativement sur les flux de trésorerie de FVT.
- FVT peut utiliser la scène pour ses propres fins, lorsqu'elle n'est pas utilisée par la troupe de théâtre, ce qui lui permet de tirer des produits supplémentaires de l'espace (en présentant ses propres spectacles ou louant l'espace à d'autres personnes, pour autant que cela est convenu)
- La troupe de théâtre prévoit monter 6 pièces, le double du nombre présenté dans l'autre salle. Il pourrait s'agir d'une surestimation. Ainsi, les produits générés par d'autres groupes pourraient être supérieurs aux prévisions.
- FVT n'a fait aucune recherche sur la possibilité de louer l'espace à d'autres groupes et n'a pas d'expérience dans ce domaine. Ainsi, elle pourrait ne pas être capable d'exploiter de façon efficiente cette division ou elle pourrait devoir engager du personnel avec une expertise supplémentaire, ce qui diminuerait les flux de trésorerie différentiels.
- Les produits générés par la troupe de théâtre sont en partie liés aux produits tirés de la vente de billets. Si la troupe de théâtre ne peut atteindre ses ventes de billets prévues, les chiffres relatifs aux produits seraient seront d'autant plus bas.
- FVT ne semble pas disposer de personnel suffisant pour mener à bien ce nouveau projet, comme en témoigne et l'incapacité de Lanny de surveiller efficacement les autres projets
- Les projections portant sur les produits perdus relatifs aux cinémas existants pourraient s'avérer basses vu que les deux salles de Tillsonburg sont parmi les plus rentables de FVT.

### Recommandation et conclusion

- Sur la base des projections fournies, je recommande d'aller de l'avant avec ce projet. Le fait que Keith et Sheila le financeront sans intérêt et pourraient renoncer à au montant prêté à un certain moment fait en sorte qu'il s'agit d'un investissement à très faible risque. Le bénéfice exploitation différentiel prévu est de 91 K \$ de plus que le bénéfice actuel, alors même si les projections sont légèrement erronées, la situation de FVT s'en trouvera vraisemblablement améliorée du point de vue financier. Cela est compatible également avec la mission de FVT d'offrir une expérience unique, étant donné que ce type d'offre est peu fréquent dans le secteur. Ce projet permet aussi à FVT de diversifier ses flux de rentrées, ce qui est important compte tenu de la tendance au déclin du nombre de spectateurs.

- FVT n'aura pas à prendre en charge une nouvelle dette en raison du soutien de Keith et Sheila et on prévoit que les bénéfices augmenteront, améliorant ainsi le ratio dette/BAIIA, dont se soucie la banque.

#### Incidence pour les utilisateurs

- Augmentation du bénéfice net : RESPECTÉ en partie
- Augmentation du bénéfice exploitation – RESPECTÉ en partie; cela permet d'augmenter le ratio bénéfice exploitation/produits et aidera FVT à atteindre son objectif à plus long terme.
- Compatibilité avec la mission/vision : RESPECTÉ, pour les raisons indiquées ci-dessus.

### **3. Analyse concernant la décision de conserver les cinémas du Québec ou de les revendre à CLR**

#### Critères de décision :

- Amélioration des flux de trésorerie d'exploitation
- Amélioration du bénéfice net
- Compatibilité avec l'énoncé de vision/mission
- Compatibilité avec les objectifs de la direction

#### Analyse quantitative

- Les cinémas du Québec ont contribué le plus au nombre de spectateurs et aux produits de FVT, et l'apport de ceux-ci représentait plus de 50 % des produits en 2019. Si cette division était vendue, FVT pourrait avoir de la difficulté à rester solvable.
- FVT devra commencer à effectuer des versements de capital en juillet 2019 – compte tenu de sa situation de trésorerie, cela pourrait être problématique
- L'actif net pourrait être vendu pour 13 M \$, ce qui libérerait un montant important de trésorerie pour FVT qu'elle pourrait consacrer à d'autres investissements stratégiques
- On s'attend à ce que les coûts de main-d'œuvre augmentent, diminuant ainsi le bénéfice d'exploitation actuel et à plus long terme au Québec, ce qui va à l'encontre de l'objectif de la direction de le faire croître à plus long terme
- On prévoit qu'il est possible de hausser les prix pour compenser l'augmentation des coûts de main-d'œuvre



- On prévoit réaliser des synergies d'exploitation à partir de 2020, ce qui pourrait se traduire par des un bénéfice plus élevé et des coûts réduits pour cette division.
- La banque est prête à reporter le versement sur l'effet à payer jusqu'en 2021, pourvu que FVT accepte de verser les intérêts sur l'effet.
- Le prix de vente de l'actif net ne s'élève qu'à 70 % du montant payé par FVT. Cela ne semble pas intéressant, compte tenu que l'investissement semble rapporter du point de vue des produits et du nombre de spectateurs. Si FVT peut gérer ses coûts et dégager des synergies d'exploitation, les salles du Québec pourraient s'avérer très rentables.

#### Analyse qualitative

- Keith et Sheila se sont engagés à s'installer au Québec pour un certain temps jusqu'à ce que les problèmes d'exploitation soient résolus.
- FVT a de l'expérience dans l'exploitation de ce type de cinémas.
- Sheila et Keith sont impressionnées par les activités de cette division et estiment qu'il y a beaucoup de potentiel de ce côté.

#### Recommandation et conclusion

- FVT ne doit pas vendre sa division du Québec. Même si cela permettrait d'améliorer les flux de trésorerie, la vente à rabais ne serait pas dans les meilleurs intérêts à long terme de FVT compte tenu du fait que la division a fait ses preuves jusqu'ici. FVT devrait continuer à chercher des moyens de réduire ses coûts et déterminer s'il serait possible de hausser les prix pour compenser les coûts accrus de main-d'œuvre.

#### Analyse des autres questions

#### **Analyse concernant la décision de se joindre au RAC ou de continuer à faire affaire avec KC**

#### Analyse quantitative

- Voir le tableau 3.
- Une entente avec le RAC générera les économies les plus élevées parmi les deux options

Avantages d'une entente conclue avec le RAC :

- Procure les économies les plus élevées des coûts de comptoirs alimentaires, générant un bénéfice net et un bénéfice d'exploitation à plus long terme plus élevés – objectifs du conseil
- Il ne fait affaire qu'avec des fournisseurs de l'Ontario – cela cadre avec la mission et la vision de travailler avec les collectivités locales dans lesquelles évolue FVT.
- Permet à FVT de profiter des rabais habituellement liés aux achats à plus grande échelle, et FVT pourra ainsi mieux concurrencer les grands exploitants.
- La mise en commun des informations d'achat peut permettre à FVT d'en apprendre plus sur les tendances des achats et les prix exigés par les concurrents de plus grande taille

Inconvénients de l'entente avec le RAC

- Les factures doivent être réglées dans les 10 jours de la réception - cela pourrait ne pas être possible compte tenu des contraintes actuelles touchant les flux de trésorerie si certaines des options ci-dessus ne sont pas choisies (vente du CDJ)
- Il faut transmettre un certain nombre d'informations financières – cela pourrait permettre aux concurrents de profiter d'un avantage – les grands fournisseurs ont un plus grand pouvoir d'achat et ils peuvent utiliser leur influence sur les fournisseurs pour s'assurer que les prix facturés aux petits fournisseurs sont défavorables.
- Il faut signer une entente de trois ans – si ce modèle s'avère problématique, il pourrait être difficile de résilier l'entente sans engager des coûts juridiques importants ou des coûts de résiliation.

Avantages de continuer avec KC avec le rabais proposé

- On fait affaire avec ce fournisseur depuis longtemps et la relation est bien établie
- On pourrait potentiellement profiter d'un taux de change favorable
- Les modalités de paiement demeureraient de 30 jours

#### Inconvénients de continuer avec KC plus le rabais proposé

- Des taux de change défavorables pourraient nuire à FVT – une baisse du dollar canadien rendrait les achats plus dispendieux. FVT pourrait conclure des contrats de couverture de change pour atténuer ce risque.
- Économies inférieures à l'option du RAC.
- On doit s'engager à un volume d'achat minimum – il pourrait en résulter un gaspillage accru si le nombre de spectateurs continue à baisser.

#### Faible participation de Lanny

- À titre de chef des finances, Lanny est un membre important de l'équipe et son dévouement à l'organisation est essentiel pour assurer sa réussite.
- Il ne devrait pas retirer un salaire à temps plein s'il ne travaille qu'à temps partiel.
- Il faudra s'entretenir avec Lanny aussitôt que possible pour déterminer quels sont ses objectifs à long terme. Il serait probablement plus sensé de recruter un nouveau chef des finances et peut-être que Lanny pourrait continuer à épauler FVT à temps partiel, sur une base contractuelle ou à titre de conseiller. Il faudrait avoir plus d'informations.

#### Conclusion générale :

- Vendre la division du CDJ – les fonds pourraient être utilisés pour verser le montant dû à CLR
- Étudier l'option de se joindre au RAC et déterminer si certaines des modalités défavorables examinées peuvent être négociées. Dans la négative, je recommande de conserver le fournisseur actuel mais de s'assurer d'effectuer une analyse exhaustive de l'évolution des taux de change. Déterminer également si cela peut être négocié.
- Entreprendre le projet de rénovation des salles à Tillsonburg. Keith et Sheila financeront entièrement le projet et FVT profitera d'un bénéfice d'exploitation différentiel permanent sans incidence importante sur ses flux de trésorerie à court terme.
- Discuter avec Lanny d'un plan de transition.

**Tableau 1**

Contrat de location avec AGI

Objet : calculer l'incidence en flux de trésorerie de la conclusion d'un contrat de location avec AGI

**Incidence de la fermeture de FVT sur la trésorerie**

	2020	2021	2022	2023	2024 5 ans	Total	Notes
Bénéfice d'exploitation perdu - on suppose que les jeux sont loués	-34700	-34700	-35394	-35394	-35394	-175582	1
Produit de la vente des jeux	500000					500000	2
Produit de la vente du mobilier, des agencements et du matériel	750000					750000	2
Économies liés à la poursuite nécessaire des investissements							3
Économies totales différentielles	<b>1215300</b>	<b>-34700</b>	<b>-35394</b>	<b>-35394</b>	<b>-35394</b>	<b>1074418</b>	

**Hypothèses**

Pertes d'exploitation au même niveau qu'en 2019

Bénéfice d'exploitation comme approximation des produits et charges en trésorerie

**Notes**

1 Bénéfice d'exploitation augmente de 2 % en 2022 et au-delà, basé sur une croissance des produits de 2% selon MS 1

2 Selon les données

3 Économies sur poursuite des investissements non comprises, car on suppose qu'en cas de maintien du CDJ, l'option location serait retenue

**Conclusion :**

Le maintien du CDJ avec option location génèrera un bénéfice d'exploitation de 176K \$ sur 5 ans selon les projections actuelles  
L'incidence différentielle sur les flux de trésorerie de la fermeture de FVT est de 1,2 M \$ dans l'année 1 et de 1,01\$ par la suite, compte tenu de la perte de bénéfice d'exploitation qui en découlerait

Objet : calculer l'incidence sur le bénéfice net en 2020, en supposant que le CDJ est vendu

Produits			
Perte évitée sur activités d'exploitation	23000	1	
Perte sur la vente des jeux	976000	2	
Perte sur la vente du mobilier, des agencements et du matériel	1353600	3	
Résultat net	2329600		

**Tableau 2**  
Rénovation à Tillsonburg

Objet : calculer l'incidence différentielle en flux de trésorerie de la rénovation des salles de Tillsonburg

<b>Produits différentiels</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024 Année 5</b>
Produits de location		188000	188000	188000	188000
Bénéfices tirés des comptoirs alimentaires		43200	43200	43200	43200
Produits de location générés par d'autres groupes		106000	106000	106000	106000
<b>Coûts différentiels et coûts d'opportunité</b>					
Produits perdus	-170000	-170000	-170000	-170000	-170000
Coûts perdus	<b>-76330</b>	<b>-76330</b>	<b>-76330</b>	<b>-76330</b>	<b>-76330</b>
Coûts de rénovation des salles de cinéma	-650000				
<b>Total</b>	<b>-896330</b>	<b>90870</b>	<b>90870</b>	<b>90870</b>	<b>90870</b>

Hypothèses : J'ai supposé que les rénovations seront réalisées pendant durant l'année, au cours de cette période aucun produit liés au nouvel espace ne sera généré et la perte des produits d'exploitation nets tirés des salles existantes sera subie dans la première année pendant les rénovations

Objet : calculer le bénéfice d'exploitation différentiel lié aux rénovatoins à Tillsonburg

<b>Produits différentiels</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024 Année 5</b>
Produit de location		188000	188000	188000	188000
Bénéfices tirés des comptoirs alimentaires		43200	43200	43200	43200
Produits de location générés par d'autres groupes		106000	106000	106000	106000
<b>Coûts différentiels et coûts d'opportunité</b>					
Produits perdus	-170000	-170000	-170000	-170000	-170000
Coûts perdus	<b>-76330</b>	<b>-76330</b>	<b>-76330</b>	<b>-76330</b>	<b>-76330</b>
Coûts de rénovation des salles de cinéma	-650000				
<b>Total</b>	<b>-896330</b>	<b>90870</b>	<b>90870</b>	<b>90870</b>	<b>90870</b>

Conclusion :

Les rénovations à Tillsonburg n'augmenteront pas le bénéfice net de 10% en 2020 en me fondant sur mes hypothèses ci-dessus  
Par la suite, cette initiative générera un bénéfice d'exploitation annuel différentiel de 91 K \$.

Tableau 3

Analyse des options relatives aux aliments et boissons - groupe d'acheteurs ou fournisseur actuel

Option 1 - RAC

	RAC	Notes
Coûts liés aux comptoirs alimentaires – actuels	9943000	
Coûts liés aux comptoirs alimentaires – avec le RAC	8469980	1
Économies liées aux comptoirs alimentaires	1473020	

Moins : Coûts d'adhésion annuels

-25000

Économies nettes

1448020

Conclusion : L'adhésion au RAC générera des économies de 1,4 M \$ sur les coûts des comptoirs alimentaires

1 23 % des produits tirés des comptoirs alimentaires selon É/F

Option 2 : Fournisseur actuel

KC

Coûts liés aux comptoirs alimentaires – actuels	9943000
Coûts liés aux comptoirs alimentaires – avec RAC	9206500
Économies liées aux comptoirs alimentaires	736500

Conclusion : l'adhésion au RAC générera des économies de 736 K \$ sur les coûts liés aux comptoirs alimentaires

**ANNEXE G**

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – FVT  
VERSION 1 ET VERSION 2**

## Résultats par occasion d'évaluation sommative

### Résultats de la correction – FVT (version 1)

Indicateur	Copies	Échec <sup>1</sup>	Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup>	Réussite
Évaluation de la situation	6387	1,08	5,56	93,36
Analyse	6387	3,52	22,40	74,07
Conclusions et conseils	6387	1,16	7,23	91,61
Communication	6387	0,09		99,91

### Résultats de la correction – FVT (version 2)

Indicateur	Copies	Échec <sup>1</sup>	Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup>	Réussite
Évaluation de la situation	762	8,66	24,67	66,67
Analyse	762	16,40	46,59	37,01
Conclusions et conseils	762	9,45	31,76	58,79
Communication	762	1,05		98,95

<sup>1</sup> Les copies de candidats qui, clairement, ne répondaient pas aux normes minimales de réussite ont été corrigées deux fois. Toutes les copies qui répondaient de justesse aux normes minimales de réussite ou qui y échouaient de peu ont été également corrigées deux fois, la deuxième correction servant à confirmer la réussite ou l'échec du candidat. Les copies qui répondaient clairement aux normes de réussite n'ont été corrigées qu'une fois, mais les résultats ont fait l'objet d'une vérification.



**ANNEXE H**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – FVT  
VERSION 1 ET VERSION 2**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVE DU JOUR 1  
FVT (VERSION 1 ET VERSION 2)**

<b>Épreuve / Étude de cas :</b>	<b>Jour 1 – Étude de cas connexe, FVT version 1 (EFC de septembre 2017)</b>
<b>Temps approximatif :</b>	240 minutes
<b>Niveau de difficulté :</b>	Moyen
<b>Domaine de la Grille de compétences :</b>	S. O.; compétences habilitantes

**Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)**

**Occasion d'évaluation sommative n° 1 (Analyse de la situation)**

On attendait des candidats qu'ils résument les facteurs de décision importants et signalent les changements majeurs par rapport à l'analyse de la situation précédente (notamment en ce qui a trait à la mission, à la vision, aux tendances et aux objectifs) qui influeraient sur les décisions que FVT devait prendre, de façon à aider la direction à repérer les problèmes qui n'étaient pas évidents. Aux OES n<sup>os</sup> 2 et 3, des points ont été accordés aux candidats qui ont fait des liens avec leur analyse de la situation dans le corps de leur rapport. Les candidats devaient utiliser l'analyse de la situation pour repérer les changements survenus depuis le scénario décrit dans le module de synthèse 1 et déterminer les facteurs qui pourraient avoir une incidence sur l'entreprise.

L'étude de cas fournissait de nouvelles informations à utiliser dans l'analyse de la situation (comme des données sur les cinémas et des données de référence sectorielles), et la majorité des candidats ont utilisé certaines des informations fournies pour effectuer une évaluation financière générale de FVT.

La plupart des candidats se sont bien servis de l'analyse de la situation en établissant des liens avec les diverses questions analysées. L'élément le plus souvent utilisé de l'analyse de la situation était l'intérêt pour la nouvelle technologie (c.-à-d. la nouvelle mission et la tendance vers les nouvelles technologies).

Les candidats forts ont puisé dans les connaissances acquises dans le module de synthèse 1 concernant les facteurs clés de succès et la clause restrictive financière. Ils ont effectué les calculs liés à cette clause au moyen des états financiers préparés à l'interne, puis ont refait les calculs en tenant compte de leurs recommandations quant au financement.

Les candidats faibles ont passé beaucoup de temps à répéter les données de l'étude de cas dans la première partie de leur rapport, c'est-à-dire l'analyse de la situation. Répéter des faits sans en analyser la pertinence relativement aux nouvelles questions qui se posaient à FVT n'apporte toutefois aucune valeur. Ces candidats ont été nombreux à réaliser une analyse FFPM complète

dans laquelle ils ont essentiellement repris les informations fournies dans l'étude de cas et le module de synthèse 1, et élaboré des listes dont ils ne se sont pas servis plus loin dans leur rapport. Par exemple, certains candidats ont relevé le fait que Kent et Sheila Lightfoot avaient pris leur retraite, mais ont tout de même analysé les questions en fonction des objectifs de ces derniers, ce qui n'ajoute aucune valeur.

### **Occasion d'évaluation sommative n° 2 (Analyse des questions)**

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 problèmes d'éthique et de gouvernance auxquels FVT se heurtait.

On attendait des candidats qu'ils effectuent une analyse qualitative et quantitative de chacune des possibilités d'investissement. L'étude de cas fournissait suffisamment d'informations pour permettre aux candidats de réaliser une analyse adéquate de chacune des questions sur ces deux plans.

#### Question importante n° 1 : Virtual Reality Tech Inc. (VRT)

Les candidats devaient évaluer la possibilité d'investissement en se servant de l'information à l'Annexe V et du compte rendu de la réunion du Conseil. On s'attendait à ce qu'ils analysent les avantages et les inconvénients de cet investissement en intégrant les données de l'étude de cas. Les candidats devaient aussi déterminer si l'investissement atteindrait le rendement cible de 30 % établi par Viktor. Pour ce faire, les candidats pouvaient calculer soit le TRI soit la VAN de l'investissement à l'aide de l'information fournie. Ils devaient conclure que cet investissement est risqué, parce que la technologie est encore au stade précoce du développement et qu'il n'y a aucune garantie que l'investissement produise un rendement.

Les candidats forts ont déterminé la VAN au moyen de calculs simples, mais exacts, en se servant du taux de rendement de 30 % et en tenant compte de la participation de 10 % de FVT. Ils ont ensuite fourni une analyse qualitative complète pour appuyer leur recommandation, en soulignant l'importance pour les cinémas de se maintenir à la fine pointe de la technologie.

Les candidats faibles se sont contentés de reprendre les données présentées dans l'étude de cas sans en expliquer l'incidence. Par exemple, certains d'entre eux ont mentionné les succès passés de Yuxuan, mais n'ont pas précisé en quoi ils étaient de bon augure pour la réussite du projet, ni en quoi le projet actuel différerait de ceux auxquels Yuxuan a déjà travaillé. De plus, les candidats qui ont le moins bien réussi n'ont pas compris quel type de calcul serait utile et ont seulement comparé l'investissement initial de 2 millions \$ au rendement potentiel de 10 millions \$ dans leur analyse quantitative.

#### Question importante n° 2 : Cinémas de Sarnia

Dans l'étude de cas, on demandait aux candidats d'expliquer les répercussions des quatre scénarios relatifs aux cinémas de Sarnia présentés à l'Annexe VI. On attendait d'eux qu'ils analysent les incidences de chacun des scénarios pour FVT dans l'ensemble en intégrant les

données de l'étude de cas. Les candidats pouvaient trouver l'information sur les aspects financiers et opérationnels de chaque option dans l'étude de cas et ils devaient les utiliser dans leur analyse. Comme la majorité des analyses financières étaient déjà réalisées et présentées à l'Annexe VI, les candidats devaient interpréter ces dernières et n'avaient pas à faire des calculs supplémentaires.

Les candidats forts ont traité les quatre options en expliquant les incidences possibles de chacune d'elles en plus de mentionner les répercussions qu'elles auraient sur la réputation de FVT et sur la relation de l'entreprise avec ses clients et ses employés. Ces candidats ont aussi utilisé les calculs fournis pour comparer les options. Certains d'entre eux ont même utilisé l'information supplémentaire fournie pour pousser l'analyse quantitative un peu plus loin.

Les candidats faibles semblent avoir eu de la difficulté à comprendre l'information financière présentée dans l'annexe et se sont contentés de la répéter, sans apporter de la valeur à leurs commentaires. Leur analyse était souvent partielle, mettant l'accent sur le scénario de fermeture des cinémas.

#### Question importante n° 3 : Connery's Bar and Grill (CBG)

Les candidats devaient déterminer la valeur de CBG et évaluer les trois options s'offrant à FVT, présentées à l'Annexe VII. Ils devaient donc comprendre chaque option, y compris l'accord de coentreprise, et se servir de la formule prévue pour déterminer le prix de rachat afin de calculer la valeur de CBG, puis la comparer à l'offre de McCain et à celle de Zobair. On s'attendait aussi à ce que les candidats réalisent que le succès de CBG dépendait grandement de Fred et que son départ était un facteur important dans la décision.

Les candidats forts ont calculé correctement la valeur en se servant de la formule pour déterminer le prix de rachat, ont pris en compte la participation de 25 % de Fred et ont comparé adéquatement les offres. Ils ont aussi relevé le fait que CBG aide FVT à atteindre ses objectifs en matière de bénéfice net et à diversifier ses sources de revenus (un facteur clé de succès).

Les candidats faibles ont tenté de calculer la valeur de CBG, mais ont commis des erreurs importantes ou ont mal interprété certaines données de l'étude de cas (par exemple, en comparant la valeur de la totalité de l'entreprise par rapport à la participation de 25 % de Fred). En outre, leurs analyses se limitaient à la question de la vente ou du rachat de la participation, ou ne traitaient pas les trois options. Ces candidats ont généralement mis l'accent sur les aspects quantitatifs, au détriment des facteurs qualitatifs comme l'importance de Fred et la compatibilité avec la mission et la vision.

#### Question importante n° 4 : Technologie de visionnement haut de gamme (VHG)

Les candidats devaient se prononcer sur cette occasion d'investissement et proposer des options de financement. Comme il était indiqué dans l'étude de cas que la VAN avait été calculée par le service de la comptabilité, on s'attendait à ce que les candidats n'utilisent que cette information dans leur analyse. Ils devaient aussi relever le fait que, même si le VHG avait été adopté avec succès dans certains cinémas, d'autres technologies étaient actuellement en développement et pourraient bientôt rendre le VHG désuet.

Les candidats forts ont montré leurs compétences en calcul en déterminant le délai de récupération ou en remettant en question la VAN calculée par le service de la comptabilité. Ils ont également établi des liens pertinents avec l'analyse de la situation, notamment avec la mission, les tendances économiques et les objectifs.

Les candidats faibles n'ont pour leur part intégré aucun élément quantitatif dans leur analyse. Certains d'entre eux ont supposé que FVT réaliserait l'investissement et ne se sont penchés que sur l'aspect du financement. Comme l'investissement dans le VHG était la dernière question importante à être présentée dans le cas, certains candidats ont produit de très brèves analyses, tandis que d'autres ne l'ont tout simplement pas traitée.

### Problèmes d'éthique et de gouvernance

Même si les candidats n'étaient pas expressément dirigés vers les problèmes d'éthique et de gouvernance, l'étude de cas contenait de nombreux indices dénotant leur présence. Des informations importantes sur le programme FLIXREWARDS étaient fournies dans le compte rendu de la réunion du Conseil, qui contenait de nombreux autres indices. La description des gestes de Zobair et les commentaires de Stephanie auraient notamment dû mettre la puce à l'oreille des candidats. On s'attendait à ce que les candidats intègrent cette information et relèvent au moins un des problèmes, et suggèrent des mesures appropriées.

Les candidats forts ont fourni une analyse exhaustive du programme FLIXREWARDS et ont recommandé des mesures qui permettraient à FVT de préserver sa réputation et sa relation avec la clientèle. Ces candidats ont aussi souligné le fait que certains des gestes de Zobair n'étaient peut-être pas éthiques.

Les candidats faibles n'ont relevé aucune des questions ou ont traité la question du programme FLIXREWARDS d'un point de vue comptable ou juridique, plutôt que d'un point de vue éthique.

### Évaluation globale

Dans l'ensemble, les candidats forts ont présenté une réponse équilibrée, comprenant une analyse qualitative suffisamment approfondie de chaque question, et ont montré certaines compétences en calcul pour la plupart des questions importantes.

Les candidats faibles ont souvent énuméré des éléments qualitatifs généralement tirés du cas, et ont aussi insisté sur les facteurs opérationnels. Certains n'ont pas su utiliser l'information quantitative de manière utile pour FVT.

### **Occasion d'évaluation sommative n° 3 (Conclusions)**

On attendait des candidats qu'ils formulent une conclusion au terme de chacune de leurs analyses, et que leurs conclusions soient conformes aux analyses présentées. Ils devaient aussi comprendre que FVT avait des contraintes financières, comme la clause restrictive financière et la limite de dépenses en investissement (2,5 millions \$).

Les candidats forts ont présenté des conclusions détaillées sur chacune des questions analysées. Il n'y avait pas de bonne solution unique, mais ces candidats ont formulé des recommandations cadrant avec leur analyse des facteurs quantitatifs et qualitatifs. Ils ont tenu compte des contraintes financières de FVT en comparant les investissements nécessaires pour chaque projet à la limite de dépenses, ou en tentant de refaire les calculs liés à la clause restrictive financière en fonction des projets recommandés.

Les candidats faibles n'ont pas fourni de recommandation claire et n'ont pas expliqué quels renseignements supplémentaires étaient nécessaires avant de formuler une recommandation définitive. Ces candidats ont aussi fait abstraction des contraintes financières de FVT.

#### **Occasion d'évaluation sommative n° 4 (Communication)**

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. Notons que l'utilisation d'une matrice décisionnelle et de la présentation en colonnes dans Word n'est pas une technique de communication efficace parce que ce format ne permet pas de présenter le processus de réflexion de façon claire.

#### **Occasion d'évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre occasions d'évaluation précédentes afin d'obtenir la mention « réussite ». Le Jury s'attendait, pour chacune des questions importantes, à une analyse globale, suivie d'une conclusion raisonnée. Il s'attendait aussi à ce que les candidats intègrent des informations fournies dans le module de synthèse 1 et les changements relevés dans leur analyse de la situation.

### **COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN (suite)**

<b>Épreuve / Étude de cas :</b>	<b>Jour 1 – Étude de cas connexe, FVT version 2 (EFC de septembre 2018)</b>
<b>Temps approximatif :</b>	240 minutes
<b>Niveau de difficulté :</b>	Moyen
<b>Domaine de la Grille de compétences :</b>	S. O.; compétences habilitantes

### **Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommative (OES)**

#### **Occasion d'évaluation sommative n° 1 (Analyse de la situation)**

On attendait des candidats qu'ils résument les facteurs importants pour la prise de décisions et signalent les changements majeurs survenus depuis l'analyse de la situation du module de synthèse 1 (notamment en ce qui a trait à la mission, à la vision, aux tendances et aux objectifs) qui influeraient sur les décisions que FVT devait prendre, de façon à aider la direction à repérer les problèmes qui n'étaient pas évidents. Aux OES n<sup>os</sup> 2 et 3, des points ont été accordés aux candidats qui ont fait des liens avec leur analyse de la situation dans le corps de leur rapport.

Dans l'étude de cas du Jour 1, on indiquait aux candidats que FVT avait décidé de faire l'acquisition de Cinéma LaRoche (CLR) et que, par conséquent, l'entreprise disposait maintenant de très peu de trésorerie (20 000 \$ seulement). De plus, FVT n'a pas respecté les conditions de la clause restrictive imposée par la banque et doit bientôt effectuer des versements pour rembourser ses dettes, qu'elle n'est actuellement pas en mesure de faire. En outre, le secteur de la projection de films est en déclin, un certain nombre de petits exploitants ont dû fermer leurs portes, et FVT doit composer avec un accroissement des coûts lié aux fournisseurs et à l'augmentation du salaire minimum. Des données de référence sectorielles ainsi que les résultats comparables de FVT étaient fournis en annexe pour aider les candidats à comprendre les tendances dans le secteur et la situation relative de FVT, dont la performance est inférieure. L'étude de cas indiquait aussi que FVT avait établi de nouveaux objectifs relativement au bénéfice net et au bénéfice d'exploitation.

De façon générale, les candidats ont réalisé une analyse adéquate de la situation, ont relevé certaines des questions présentées et les ont intégrées dans leur analyse aux OES n° 2 et n° 3. La plupart des candidats ont récapitulé la mission et les facteurs clés de succès, et ont intégré l'analyse 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.

Les candidats forts ont pleinement développé leurs idées dans leurs analyses et ont expliqué la pertinence des données de l'étude de cas citées : par exemple, les cinémas qui n'ont pas de salles haut de gamme ont connu une forte baisse du nombre de spectateurs. Comme FVT n'avait pas les fonds nécessaires pour moderniser ses salles, il était donc inévitable que l'entreprise observe une forte baisse des produits et du bénéfice. Ces candidats ont aussi fait ressortir les points essentiels concernant la performance de FVT par rapport aux données de référence sectorielles, sans trop aller dans le détail.

Bon nombre de candidats faibles ont consacré un temps excessif à l'analyse de la situation, tandis que d'autres ont simplement repris les données de l'étude de cas, sans rien ajouter d'utile (en indiquant simplement, par exemple, que FVT avait fait l'acquisition de CLR et éprouvait des problèmes d'exploitation). Les candidats faibles ont également passé trop de temps sur les données de référence sectorielles, et 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.

### **Occasion d'évaluation sommative n° 2 (Analyse des questions)**

Les candidats devaient traiter trois questions importantes sur les plans stratégique et opérationnel. Ils pouvaient aussi faire une analyse moins approfondie d'une question opérationnelle et d'une question d'importance secondaire. On attendait des candidats qu'ils effectuent une analyse qualitative et quantitative de chacune des questions, et l'étude de cas fournissait suffisamment d'informations pour ce faire.

#### **Question importante n° 1 : Cinéma LaRoche (CLR)**

En 2017, FVT a décidé d'acquérir l'actif net de CLR pour 17 millions \$, opération qui a été réglée en partie au moyen d'un effet à payer de 4 millions \$. L'apport de CLR représente 40 % du total du bénéfice d'exploitation de FVT, mais les activités ont été mal gérées et les bénéfices sont en baisse. FVT envisage de revendre CLR à son propriétaire initial pour 70 % du prix d'achat. On attendait des candidats qu'ils réalisent qu'il s'agissait de la décision la plus importante à prendre pour FVT, même si elle était présentée en dernier dans l'étude de cas. Les candidats devaient réaliser une analyse qualitative et quantitative de la question, et traiter les problèmes opérationnels ainsi que les principales questions stratégiques.

La majorité des candidats n'ont pas produit une analyse reflétant l'importance de cette question, qui était la quatrième et dernière question importante dans l'étude de cas. Cela s'explique par le fait que les candidats ont généralement traité les questions dans l'ordre présenté. L'analyse de cette question avait donc tendance à manquer de profondeur, puisque la plupart des candidats ont passé la majeure partie de leur temps à analyser les deux premières questions.

Les candidats forts ont compris l'importance de cette question et ont jugé celle-ci prioritaire. Beaucoup d'entre eux l'ont donc traitée en premier et ont produit une analyse qualitative équilibrée. Les candidats forts ont souligné que l'apport de CLR représentait 40 % du bénéfice d'exploitation de FVT et ont relevé l'importance de CLR pour ce qui est du maintien de flux de



trésorerie positifs et du respect de la clause restrictive imposée par la banque. Ils ont aussi saisi les conséquences de l'exigibilité prochaine du premier versement de 1 million \$, au titre de l'effet à payer et de l'incapacité de FVT d'effectuer ce paiement à moins qu'elle ne prenne des mesures pour générer davantage de trésorerie.

Les candidats faibles n'ont pas compris l'importance de cette question, et la plupart d'entre eux ne l'ont traitée qu'à la fin de leur réponse. D'autres n'ont pas prévu suffisamment de temps pour traiter cette question à fond et n'ont fourni qu'une courte liste à puces reprenant des données de l'étude de cas, comme le fait que Marcel était prêt à racheter CLR. Bon nombre de candidats faibles étaient tellement concentrés sur le problème de trésorerie qu'ils ont recommandé la vente de CLR sans prendre en considération ce que FVT perdrait en cédant l'entreprise (CLR représente 40 % du bénéfice d'exploitation de FVT et l'aidera à atteindre les autres objectifs établis par le Conseil). D'autres ont tout simplement omis cette question. Comme il s'agissait d'une question cruciale, le fait de ne pas la traiter entraînait l'échec à l'épreuve du Jour 1.

#### Question importante n° 2 : Le Centre du jeu (CDJ)

Au début de 2018, FVT a ouvert le CDJ à London pour tenter de diversifier ses sources de produits. Après deux ans d'activités, le CDJ continue à enregistrer des pertes et, en 2019, il a affiché une perte d'exploitation de 436 700 \$. FVT envisage maintenant de fermer le CDJ ou de continuer les activités en louant les jeux. Par ailleurs, FVT pouvait aussi choisir de maintenir le statu quo, même si cette option n'était pas mentionnée explicitement. Les candidats devaient réaliser une analyse qualitative et quantitative de chacune des options, en tenant compte des problèmes actuels de FVT (problèmes de trésorerie et d'endettement) et de ses nouveaux objectifs financiers.

La plupart des candidats ont traité cette question en premier et, par conséquent, ont fourni une bonne analyse des avantages et des inconvénients d'au moins deux des options, mais beaucoup de candidats n'ont pas relevé la possibilité de maintenir le statu quo. Bon nombre de candidats ont fourni une analyse quantitative raisonnable et ont souvent comparé le bénéfice d'exploitation que chacune des options permettrait de générer.

Les candidats forts ont produit une analyse quantitative plus poussée en déterminant les flux de trésorerie pour chacune des options et en comparant les résultats aux objectifs établis par le Conseil d'administration. Les candidats les plus forts ont fait le lien avec le problème de trésorerie relevé dans leur analyse de la situation et ont constaté que le produit de la vente du CDJ permettrait à FVT de résoudre ses problèmes actuels d'endettement et de trésorerie.

Les candidats faibles ont répété les données de l'étude de cas, ce qui n'était pas utile, ou n'ont pas expliqué les incidences des faits mentionnés (par exemple, le fait que les jeux ont une durée de vie utile de six mois seulement). Certains ont rempli une page complète en énumérant brièvement les avantages et les inconvénients des options, en reprenant les données de l'étude de cas et sans expliquer pourquoi chaque élément était considéré comme un avantage ou un inconvénient. De plus, les candidats faibles n'ont fait aucune analyse quantitative ou ont simplement repris l'information quantitative dans leur analyse qualitative (par exemple, le fait que les produits seraient de 1,25 million \$).

### Question importante n° 3 : Cinéma de Tillsonburg

Une troupe de théâtre locale a demandé à FVT si elle serait prête à rénover une partie du cinéma de Tillsonburg pour y créer une salle de spectacle. Ces rénovations nécessiteraient un investissement de 650 000 \$ de la part de FVT, mais généreraient de nombreux avantages financiers et non financiers. On attendait des candidats qu'ils fournissent une analyse qualitative et quantitative et établissent des liens avec divers éléments de l'étude de cas, comme la vision de FVT (expérience unique), les facteurs clés de succès (diversification et contribution à la vie de la collectivité) et le manque de trésorerie.

La plupart des candidats ont effectué de bonnes analyses qu'ils ont rattachées à la vision, aux facteurs clés de succès et aux préférences des parties prenantes. Toutefois, les candidats ont été moins nombreux à faire le lien avec le manque de trésorerie. En effet, la majorité d'entre eux ont relevé le fait que la salle de spectacle permettrait de dégager des flux de trésorerie positifs, mais n'ont pas expliqué de quelle façon FVT financerait les rénovations.

Les candidats forts ont fourni de solides analyses qualitatives tout en faisant le lien avec le manque de trésorerie de FVT. Ils ont aussi calculé avec exactitude la valeur actualisée nette (VAN) des rénovations des salles de cinéma et ont correctement établi la VAN positive. Ces candidats ont aussi intégré les autres questions de l'étude de cas à leur analyse, notamment en recommandant la vente du CDJ et l'utilisation du produit de la vente pour payer les rénovations du cinéma de Tillsonburg. Les meilleurs candidats ont aussi évalué la rentabilité de ce projet en fonction des objectifs du Conseil.

Les candidats faibles n'ont pas analysé la situation dans son ensemble. Ils ont déterminé que la salle de spectacle serait plus rentable que les salles de cinéma, mais n'ont pas tenu compte du fait que FVT ne dispose pas de la trésorerie nécessaire pour payer les rénovations. Ces candidats ont aussi fourni une analyse partielle en omettant dans bien des cas les inconvénients. Certains d'entre eux ont considéré que les fonds avancés par Sheila et Kent n'auraient aucun coût pour FVT. Ils ont tenu pour acquis que Sheila et Kent renonceraient au remboursement du prêt, ce qui n'était pas une certitude. Les candidats faibles ont aussi commis des erreurs dans les calculs, jugés faciles par le Jury.

### Question importante n° 4 : Offres des fournisseurs

FVT envisage de changer de fournisseur pour ses comptoirs alimentaires. Il y avait deux choix à analyser. Les candidats devaient comparer les deux options sur les plans qualitatif et quantitatif, et effectuer la recommandation appropriée. On attendait des candidats qu'ils établissent que les économies seraient substantielles grâce à leurs calculs.

La plupart des candidats ont tenté d'effectuer une comparaison qualitative raisonnable de l'offre des deux fournisseurs. Toutefois, la plupart des candidats ont simplement repris dans leur analyse quantitative les données de l'étude de cas (par exemple, le fait que l'offre du RAC ferait passer les coûts à 23 % des produits, et celle de KC, à 25 %). Ils n'ont donc pas saisi l'ampleur des économies possibles.

Les candidats forts ont calculé le montant réel des économies que réaliserait FVT grâce à la réduction des coûts. Ils ont également comparé ces réductions à l'objectif en matière de coûts d'approvisionnement et relevé le fait que l'offre du RAC permettrait à FVT d'atteindre cet objectif. Ces candidats ont aussi suggéré des façons de compenser les faiblesses et de réduire les risques associés à l'offre du fournisseur qu'ils recommandaient de choisir. Par exemple, comme KC voulait établir les prix en dollars américains, certains ont suggéré que FVT ait recours à des contrats à terme normalisés pour réduire le risque de change. D'autres candidats ont établi un lien entre le délai de paiement de 10 jours exigé par le RAC et les problèmes de trésorerie actuels de FVT, indiquant que ces modalités de paiement seraient problématiques et moins favorables que le délai de paiement de 30 jours du fournisseur actuel.

Comme pour les questions précédentes, les candidats faibles ont eu tendance à simplement reproduire les données de l'étude de cas et à les présenter sous forme de liste d'avantages et d'inconvénients. Ils n'ont pas non plus expliqué la pertinence de chacun des éléments cités, indiquant par exemple que l'offre du RAC s'accompagnait d'un volume d'achat minimal sans expliquer en quoi cela serait pertinent pour la décision. Ces candidats ont aussi souvent fait abstraction de l'information quantitative relative à cette question.

#### Question d'importance secondaire

L'étude de cas comportait une seule question d'importance secondaire que les candidats pouvaient traiter : celle de Lanny et de sa mauvaise gestion de l'entreprise. Lanny est chef des finances et est un membre de la famille, un actionnaire principal et un membre du Conseil d'administration. De nombreux problèmes relatifs à l'entreprise, dont Lanny ne s'est pas occupé, sont parvenus à l'attention du Conseil. Comme Stephanie exprime ses préoccupations relatives à Lanny et au fait qu'il travaille de moins en moins à la fin du compte rendu présenté à l'Annexe I, les candidats étaient fortement orientés vers cette question.

La plupart des candidats ont tenté d'analyser la question et d'offrir des solutions possibles. Toutefois, bon nombre d'entre eux n'ont pas tenu compte du fait que Lanny était un membre de la famille, un actionnaire et un membre du Conseil. Ils ont donc fourni des suggestions qui s'appliqueraient si Lanny avait été un dirigeant embauché par l'entreprise, comme la possibilité de le renvoyer ou de lui imposer une période d'évaluation.

Les candidats forts ont fourni une bonne analyse de la question sans y consacrer trop de temps. Ils ont aussi compris la situation de Lanny au sein de l'entreprise et ont formulé des recommandations adaptées. Les membres du Conseil pourraient, par exemple, discuter ouvertement de leurs préoccupations avec Lanny afin de comprendre pourquoi il néglige ses responsabilités.

Les candidats faibles ont généralement passé trop de temps sur cette question d'importance secondaire et ont rédigé des réponses de plusieurs pages dans lesquelles ils ont récapitulé tous les problèmes et formulé plusieurs recommandations visant à résoudre la situation. Certains ont affirmé qu'il s'agissait du problème le plus important auquel FVT se heurtait et l'ont traité avant les questions importantes. Un grand nombre de candidats faibles n'ont pas tenu compte de la

situation de Lanny en tant qu'actionnaire principal et membre du Conseil, et ont recommandé des mesures déraisonnables, comme de renvoyer Lanny sur-le-champ.

### Évaluation globale

Dans l'ensemble, les candidats forts ont traité les questions importantes en fonction de leur priorité et ont présenté des analyses équilibrées en établissant des liens avec plusieurs éléments de leur analyse de la situation. Leurs analyses quantitatives étaient généralement bonnes pour au moins l'une des trois questions importantes, et ils ont prévu leur temps de façon à pouvoir traiter adéquatement les questions.

Les candidats faibles ont accordé trop de temps aux éléments moins importants de leurs réponses, comme l'analyse de la situation et le problème relatif à Lanny. De plus, ils n'ont pas réussi à montrer leur compétence en calcul dans leurs analyses des questions importantes. Dans bien des cas, ces candidats ont présenté leurs analyses qualitatives sous forme de listes à puces très succinctes qui offraient très peu de valeur ajoutée. Ils ont aussi oublié de tisser des liens entre leurs analyses des diverses questions.

### **Occasion d'évaluation sommative n° 3 (Conclusions et conseils)**

On attendait des candidats qu'ils formulent une conclusion au terme de chacune de leurs analyses, et leurs conclusions devaient être conformes aux analyses présentées. Ils devaient aussi comprendre que FVT ne disposait pas de suffisamment de trésorerie pour effectuer les versements qui seront bientôt exigibles au titre de ses dettes et intégrer cette information dans leurs recommandations. Les candidats devaient aussi tenir compte des nouveaux objectifs du Conseil et de l'incidence des questions sur l'atteinte de ces objectifs.

Les candidats forts ont présenté des conclusions détaillées pour chacune des questions analysées et ont pris en considération soit les nouveaux objectifs financiers soit les problèmes de trésorerie dans leurs recommandations. Ils ont aussi fourni une recommandation cadrant avec leurs analyses quantitative et qualitative. Certains ont formulé une recommandation globale reprenant l'ensemble de leurs recommandations et résumant en quoi celles-ci aideraient FVT à atteindre ses objectifs et à régler ses problèmes de trésorerie.

Les candidats faibles ont formulé des recommandations qui ne tenaient pas adéquatement compte de la situation générale, à savoir les problèmes de trésorerie et d'endettement, et les nouveaux objectifs établis par le Conseil. Les recommandations de bon nombre de ces candidats manquaient souvent de clarté ou ne cadraient pas avec leurs analyses, et dans bien des cas, elles étaient présentées question par question, sans récapitulation. Certains des candidats faibles n'ont tout simplement pas formulé de recommandation, s'en tenant à une recommandation implicite dans leur analyse.

#### **Occasion d'évaluation sommative n° 4 (Communication)**

La majorité des candidats ont choisi une approche structurée et utilisé un langage acceptable. Ceux qui ont éprouvé des difficultés sur le plan de la communication ont souvent aussi eu des difficultés aux OES n° 1 et n° 2. En plus de commettre des fautes de grammaire et de syntaxe, ces candidats faibles ont montré qu'ils avaient une mauvaise compréhension de l'étude de cas.

#### **Occasion d'évaluation sommative n° 5 (Évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre occasions d'évaluation afin d'obtenir la mention « réussite ».

Le Jury s'attendait, pour chacune des questions importantes, à une analyse globale, suivie d'une conclusion raisonnée. Il s'attendait aussi à ce que les candidats tiennent compte de la situation globale de FVT et analysent chaque question à la lumière de ses effets sur l'entreprise dans son ensemble (c'est-à-dire en considérant ses problèmes de trésorerie et d'endettement, et les nouveaux objectifs établis par le Conseil) plutôt que de les analyser isolément. En outre, le Jury s'attendait à ce que les candidats intègrent des informations fournies dans le module de synthèse 1 et les changements relevés dans leur analyse de la situation.

**ANNEXE I**

**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

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

**Abréviations pour les formules ci-dessus :**

$C$  = investissement initial net

$T$  = taux d'imposition de la société

$k$  = taux d'actualisation ou valeur temporelle de l'argent

$d$  = taux maximum de la déduction pour amortissement

**2. MONTANTS PRESCRITS RELATIFS À L'UTILISATION D'UNE AUTOMOBILE**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
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**

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

**Pour 2018**

<u>Revenu imposable se situant entre</u>	<u>Impôt calculé sur le montant de base</u>	<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)

Année	<u>1<sup>er</sup> janv. – 31 mars</u>	<u>1<sup>er</sup> avr. – 30 juin</u>	<u>1<sup>er</sup> juil. – 30 sept.</u>	<u>1<sup>er</sup> 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](mailto:info@cpaalberta.ca)  
[www.cpaalberta.ca](http://www.cpaalberta.ca)

### CPA Bermuda

Penboss Building  
50 Parliament Street, Hamilton HM 12  
Bermuda  
Tél. : 1 441.292.7479  
[info@cpabermuda.bm](mailto:info@cpabermuda.bm)  
[www.cpabermuda.bm](http://www.cpabermuda.bm)

### CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675  
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3  
Tél. : 1 204.943.1538  
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)  
[cpamb@cpamb.ca](mailto:cpamb@cpamb.ca)  
[www.cpamb.ca](http://www.cpamb.ca)

### CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602  
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2  
Tél. : 1 506.830.3300  
Télé. : 1 506.830.3310  
[info@cpanewbrunswick.ca](mailto:info@cpanewbrunswick.ca)  
[www.cpanewbrunswick.ca](http://www.cpanewbrunswick.ca)

### CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue  
St. John's, Newfoundland A1B 2X5  
Tél. : 1 709.753.3090  
[info@cpanl.ca](mailto:info@cpanl.ca)  
[www.cpanl.ca](http://www.cpanl.ca)

### CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020  
[info@icanwt.nt.ca](mailto:info@icanwt.nt.ca)

### CPA Nova Scotia

1871 Hollis Street, Suite 300  
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3  
Tél. : 1 902.425.7273  
[info@cpans.ca](mailto:info@cpans.ca)  
[www.cpans.ca](http://www.cpans.ca)

### CPA Ontario

69, rue Bloor Est  
Toronto (Ontario) M4W 1B3  
Tél. : 1 416 962.1841  
[customerservice@cpaontario.ca](mailto:customerservice@cpaontario.ca)  
[www.cpaontario.ca](http://www.cpaontario.ca)

### CPA Prince Edward Island

600 – 97 Queen Street  
P.O. Box 301  
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7  
Tél. : 1 902.894.4290  
[info@cpapei.ca](mailto:info@cpapei.ca)  
[www.cpapei.ca](http://www.cpapei.ca)

### Ordre des comptables professionnels agrés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800 Montréal  
(Québec) H3B 2G2  
Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou  
1 800.363.4688  
[candidatCPA@cpaquebec.ca](mailto:candidatCPA@cpaquebec.ca)  
[www.cpaquebec.ca](http://www.cpaquebec.ca)

### CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue  
Regina, Saskatchewan S4W 0G3  
Tél. : 1 306.359.0272  
Sans frais : 1 800.667.3535  
[info@cpask.ca](mailto:info@cpask.ca)  
[www.cpask.ca](http://www.cpask.ca)

### CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia  
800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
Télé. : 1 800.663.2677  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
[internationalinquiries@cpacanada.ca](mailto:internationalinquiries@cpacanada.ca)

### École de gestion CPA Atlantique

Suite 1306, 2000 Barrington Street  
Halifax, Nova Scotia B3J 3K1  
Tél. : 1 902 429.4462  
[programs@cpaatlantic.ca](mailto:programs@cpaatlantic.ca)  
[www.cpaatlantic.ca/fr](http://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](mailto:cpamodule@cpawsb.ca)  
[www.cpawsb.ca](http://www.cpawsb.ca)