CPA COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS CANADA

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

PARTIE A – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

Examen de mai 2021

ÉVALUATIONS CPA

© 2021 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

Présidence : Jordan Oakley, CPA, CA
Deloitte S.E.N.C.R.L./ s.r.l.
Winnipeg (Manitoba)

Vice-présidence :
Susan Deleau, FCPA, FCA
Jessiman Family Investments inc.
Winnipeg (Manitoba)

Pier-Olivier Migneault, CPA, CA
Portes et Fenêtres Verdun
Montréal (Québec)

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

Patrick Benjamin, CPA, CA, LL. M, FISC. TEP, Pl. Fin
Groupe RDL Victoriaville SENCRL
Victoriaville (Québec)

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

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

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

Jeff Persic, MPAcc, CPA, CA, CGA, CIA, CFE, CISA, CISSP
Travailleur autonome
Saskatoon (Saskatchewan)

Jonathan Vandal, CPA, CA, Pl. Fin
Travailleur autonome
Montréal (Québec)

Anthony Bellomo, CPA, CA, CFE, CPA (Illinois)
Mitel Corporation
Kanata (Ontario)

Jonathan Blanchette, M.Sc., CPA, CA
Lemay
Montréal (Québec)

Shawn Friesen, CPA, CA
BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Portage la Prairie (Manitoba)

Robert D. Harrison, FCPA, FCGA
Trius Inc.
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

David Lavallée, CPA, CA
Jefo
Saint-Hyacinthe (Québec)

Daphne Rixon, Ph. D., FCPA, FCMA
Université Saint Mary's
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Ont collaboré à l'élaboration de l'EFC de mai 2021 **:**

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

Nicole Finnigan, MBA, CPA, CMA
SAIT
Calgary (Alberta)

TABLE DES MATIÈRES

Page

Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de mai 2021
Partie A (épreuves du Jour 2 et du Jour 3) 1

Message aux candidats 9

Annexes

Annexe A — Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun 24

Annexe B — Études de cas de l'épreuve du Jour 1 – le 26 mai 2021 29

- Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – WDI (version 1) 30
- Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – DHC (version 2) 44

Annexe C — Étude de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 2 – le 27 mai 2021 59

- Épreuve du Jour 2 60
- Guide de correction – Occasions d'évaluation communes 111
- Guide de correction – Rôle en Certification 134
- Guide de correction – Rôle en Finance 166
- Guide de correction – Rôle en Gestion de la performance 191
- Guide de correction – Rôle en Fiscalité 221

Annexe D — Études de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 3 – le 28 mai 2021 246

- Étude de cas 3-1 247
- Guide de correction 3-1 253
- Étude de cas 3-2 275
- Guide de correction 3-2 281
- Étude de cas 3-3 305
- Guide de correction 3-3 310

Annexe E — Résultats par occasion d'évaluation – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 325

Annexe F — Commentaires du Jury d'examen – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 331

Annexe G — Tableau de référence – Examen final commun des CPA 386

Ordres et écoles de gestion des CPA 390

La Partie B du rapport, qui porte sur l'épreuve du Jour 1, sera publiée après l'utilisation de la version 3 de DHC, en septembre 2021. Le rapport de l'EFC de mai 2021 ne comporte donc pas de Partie B.

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE MAI 2021

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 mai 2021 ne comporte qu'une seule partie, soit la Partie A, qui porte sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3. La Partie B, qui porterait sur l'épreuve du Jour 1, n'est pas publiée pour l'EFC de mai 2021.

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, de deux vice-présidents 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. Un sous-comité du Jury, composé de neuf membres, 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. Des membres du sous-comité sont présents au centre de précorrection où les guides sont mis à l'essai à l'aide de réponses de candidats, puis finalisés, et ils participent au démarrage du centre de correction. Le vice-président supervise le processus de correction dans son entièreté, consultant les membres du sous-comité au besoin. La mise en équivalence avec les examens des années précédentes pour ce qui est du degré de difficulté et de 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. Le sous-comité passe en revue et modifie au besoin celles qui constitueront les trois épreuves de l'EFC.

Nature des études de cas

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

Épreuve du Jour 1 — Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en une seule étude de cas qui est connexe au travail d'équipe réalisé dans le cadre du module de synthèse 1. Il existe deux versions de l'étude de cas connexe. La version 1 est liée au module de synthèse 1 le plus récent; elle est utilisée par les candidats qui se présentent pour la première fois à l'épreuve ainsi que par les candidats qui ont échoué à leur première tentative, mais qui ont choisi de répondre à la nouvelle étude de cas plutôt qu'à la version 2 de celle qui est liée au module de synthèse 1 de l'année précédente. La version 2 est utilisée par les candidats qui ont échoué à leur première tentative ou qui avaient reporté leur examen et qui se présentent pour la première fois à l'épreuve. Les deux versions des études de cas sont calibrées de façon à avoir un niveau de difficulté comparable. (Remarque : des changements apportés en raison de la pandémie de COVID-19 donnent lieu à une troisième version de certaines études de cas connexes au module de synthèse.)

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 vice-président, certains membres du sous-comité et des responsables du Service des évaluations tiennent régulièrement des réunions avec les chefs d'équipe et leurs adjoints au cours de la finalisation des guides et du processus de correction. Voir l'**Annexe B** pour les études de cas de l'épreuve du Jour 1 utilisés en mai 2021, et l'**Annexe C et** l'**Annexe D** pour les études de cas et les guides de correction des épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Les résultats de la correction par occasion d'évaluation des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 figurent dans les tableaux de l'**Annexe E**.

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

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

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

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

Établissement du seuil de réussite

Le président du Jury ainsi que le vice-président responsable de l'examen supervisent la correction. Vers la fin de la correction, le sous-comité du Jury 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 (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);

- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);
- 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 (composé des membres du Jury qui ne sont pas membres du sous-comité responsable de l'EFC en cause, et dont la participation est donc indirecte), 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).

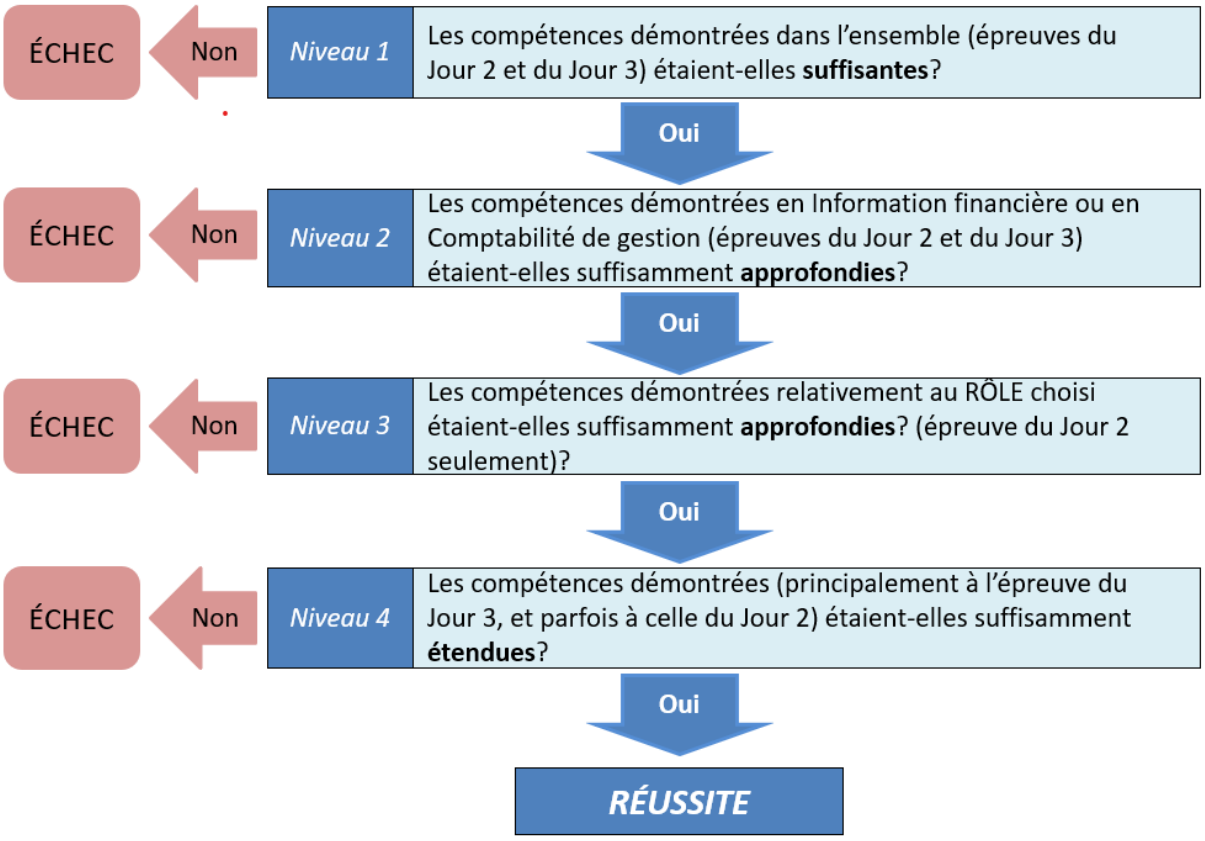
2. La réponse doit satisfaire au critère de **profondeur** dans les domaines communs Information financière ou Comptabilité de gestion (niveau 2).

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).

Le Jury d'examen met en équivalence les résultats des examens d'une année à l'autre pour s'assurer que les candidats ont les mêmes chances de réussite, peu importe la séance de l'EFC à laquelle ils se présentent. Pour ce faire, il se fonde sur les facteurs décrits dans la présente section.

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 du Jury 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 du Jury 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 du Jury 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, 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;
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 1 (critère de suffisance); les candidats qui ont échoué se voient attribuer un rang décile;
- 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.

Jordan Oakley, CPA, CA
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 du Jury d'examen sur l'Examen final commun* de mai 2021 comporte uniquement une Partie A, qui contient des informations détaillées sur la performance des candidats aux études de cas du Jour 2 et du Jour 3. Il ne comporte pas de Partie B parce que les commentaires sur les études de cas connexes du Jour 1 ne seront publiés qu'après l'utilisation de la version 2 de l'étude de cas WDI et de la version 3 de l'étude de cas DHC en septembre 2021[1]. On trouvera dans le présent document les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen (le Jury) sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Les études de cas du Jour 1 y sont également reproduites.

Le présent message du Jury fait ressortir les faiblesses les plus courantes relevées dans les réponses des candidats à l'EFC de mai 2021, afin d'aider les candidats aux futurs EFC à obtenir les meilleurs résultats possible. Les commentaires qu'il contient sont fondés sur la rétroaction des équipes de correction, qui ont vu toutes les copies de candidats, et tiennent compte des grands thèmes relevés par les correcteurs dans l'ensemble des réponses à l'EFC. Des commentaires plus détaillés sur la performance des candidats à chaque OE sont présentés à l'Annexe F de la Partie A du rapport sur l'EFC.

Nature de l'EFC

L'EFC est conçu de façon à ce 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 la capacité d'analyser les éléments appropriés essentiels à la prise de décisions stratégiques, le jugement professionnel et la capacité de synthèse. 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. En général, mais pas toujours, l'épreuve du Jour 2 indique clairement le travail à faire et est conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte, ce qui permet aux candidats de faire preuve de profondeur. L'épreuve du Jour 3 donne aux candidats l'occasion de démontrer la profondeur des compétences communes qu'ils ont acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion, ainsi que de démontrer l'étendue de leurs compétences dans tous les domaines techniques de base. De plus, elle impose des contraintes de temps, de sorte que les candidats doivent tenir compte de l'importance relative des diverses questions dans la gestion de leur temps. Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, les candidats doivent intégrer les

[1] En raison de l'annulation de l'EFC de mai 2020, la profession a décidé d'utiliser la version 2 de DHC à l'EFC de mai 2021 plutôt qu'à l'EFC de septembre 2021. Une version 3 de DHC sera utilisée à l'EFC de septembre 2021, en plus de la version 2 de WDI.

informations des études de cas pour montrer leur compétence. Enfin, dans les trois épreuves, les candidats doivent présenter leur processus de réflexion de façon claire.

Forces et faiblesses

Gestion du temps

Aucune des études de cas utilisées pour l'épreuve du Jour 1 n'était conçue pour imposer des contraintes de temps, et la plupart des candidats ont bien su gérer leur temps. Comme à l'EFC de septembre 2020, il y a eu un meilleur équilibre entre le temps consacré à l'évaluation de la situation et celui consacré au reste de la réponse, l'évaluation de la situation ciblant davantage les changements pertinents par rapport au module de synthèse. Seuls quelques candidats ont mal géré leur temps; ils se sont généralement trop attardés à leurs analyses quantitatives et ont réalisé des calculs plus complexes que nécessaire (comme à l'OE nº 5 de la version 2 de l'étude de cas DHC, qui portait sur Luxury Stays, où on demandait simplement aux candidats de calculer la marge d'exploitation à partir des données qui étaient déjà fournies, mais où un bon nombre de candidats ont tenté de calculer la VAN / le TRI pour les quatre années pour lesquelles il y avait des données) ou ont consacré trop de temps à l'analyse de questions qui étaient considérées comme sans importance sur le plan stratégique (par exemple, les questions d'exploitation liées au contrat de camionnage dans la version 1 de WDI).

À l'épreuve du Jour 2, la plupart des candidats ont bien géré leur temps. Toutefois, certains n'ont pas tenté de répondre à toutes les OE, omettant généralement les plus difficiles. Par exemple, dans le cas des OE communes, les trois dernières ont été plus souvent omises que les trois premières, et c'est l'OE nº 4 (Information financière – Mesures hors PCGR), dont le niveau de difficulté était jugé élevé pour l'atteinte du niveau Compétent, qui est demeurée le plus souvent non traitée. Par ailleurs, deux OE dont le niveau de difficulté était jugé de moyen à élevé pour l'atteinte du niveau Compétent ont aussi été omises par de nombreux candidats : l'OE nº 12 (Qualité des données) du rôle en Finance et l'OE nº 12 (Suivi des immobilisations) du rôle en Fiscalité. Une mauvaise gestion du temps, combinée à un niveau de difficulté plus élevé, a peut-être contribué à la performance plus faible à ces OE.

À l'épreuve du Jour 3, certains candidats semblent avoir passé trop de temps sur l'étude de cas nº 1, et ont manqué de temps pour bien répondre, ou n'ont pas répondu, à la dernière OE de l'étude de cas nº 2 et à certaines des trois dernières OE de l'étude de cas nº 3. L'étude de cas nº 1 était la plus longue des trois études de cas et comptait sept OE à traiter dans les 85 minutes prévues, ce qui nécessitait de solides compétences en gestion du temps. Les candidats qui ont dépassé le temps suggéré pour cette étude de cas ont vraisemblablement eu du mal à rattraper le temps perdu, puisque l'épreuve du Jour 3 est conçue pour imposer une contrainte de temps.

Les candidats ont également omis de traiter certaines OE, souvent les plus difficiles, à l'épreuve du Jour 3. Par exemple, à l'étude de cas nº 2, nombreux sont ceux qui ont sauté l'OE nº 6 (Fiscalité – Impôt des sociétés à payer), dont le niveau de difficulté était jugé de moyen à élevé pour l'atteinte du niveau Compétent. Comme le travail à faire pour cette OE était présenté en annexe, il se peut que certains candidats n'aient pas prévu le temps nécessaire pour l'analyse requise et ne l'aient pas effectuée parce qu'ils manquaient de temps et qu'ils voulaient passer à

l'étude de cas suivante. Par ailleurs, l'OE nº 6 était plus difficile que l'autre occasion d'évaluation en Fiscalité, soit l'OE nº 5 (Fiscalité – Impôt des particuliers à payer), dont le niveau de difficulté était jugé de faible à moyen pour l'atteinte du niveau Compétent. Il se peut donc aussi que des candidats aient sauté l'OE nº 6 parce qu'ils croyaient avoir suffisamment traité les questions en Fiscalité, ne réalisant pas qu'il s'agissait d'une OE distincte. Les candidats ont aussi fréquemment sauté l'OE nº 4 (Comptabilité de gestion – Coût d'opportunité) de l'étude de cas nº 3, dont le niveau de difficulté était jugé de moyen à élevé pour l'atteinte du niveau Compétent. Il s'agissait aussi d'une OE non dirigée; il se peut donc que les candidats qui l'ont sautée n'aient simplement pas relevé les indices qui les orientaient vers la question à traiter.

Comme l'EFC comprend non seulement des critères de profondeur et d'étendue, mais aussi un critère de suffisance, et que l'omission d'OE nuit à l'atteinte de ce dernier, le Jury encourage les candidats à prendre le temps de relever toutes les questions pertinentes et à tenter de traiter tous les éléments du travail à faire. Le Jury encourage aussi fortement les candidats à se servir des temps suggérés par étude de cas pour la gestion du temps qu'ils consacrent à chacune des OE.

Compétences techniques

Comme dans les dernières années, les candidats ont généralement mieux traité les questions simples et couramment évaluées qui leur étaient présentées aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Toutefois, de nombreux candidats ont eu du mal à traiter les questions plus inhabituelles et difficiles, certains les ayant même entièrement omises. Pour certaines OE, les candidats ont correctement traité les éléments simples du travail à faire, mais ont eu du mal avec les éléments plus difficiles, ce qui a nui à leur capacité à pleinement démontrer leur compétence. Les meilleurs résultats ont été obtenus à l'égard de sujets qui avaient déjà été évalués. Par exemple, à l'épreuve du Jour 2, les candidats ont bien performé à l'OE commune nº 2 (Information financière – Coûts de recherche et développement), à l'OE commune nº 6 (Comptabilité de gestion – Cible de ventes pour réaliser le même bénéfice), à l'OE nº 8 (Révision du plan d'audit) du rôle en Certification et à l'OE nº 8 (Analyse FFPM et atténuation des risques) du rôle en Gestion de la performance. À l'épreuve du Jour 3, ils ont bien performé à l'OE nº 3 (Audit et certification – Faiblesses du contrôle interne) de l'étude de cas nº 1, ainsi qu'à l'OE nº 1 (Stratégie et gouvernance – Risques opérationnels) et à l'OE nº 5 (Fiscalité – Impôt des particuliers à payer) de l'étude de cas nº 2.

Le Jury a remarqué que la qualité des réponses des candidats à l'EFC de mai 2021 a été plus variable que dans les années précédentes – certaines des réponses étaient solides tandis que d'autres étaient très faibles. La performance des candidats qui ont choisi le rôle en Certification a été particulièrement variable. Par exemple, à l'OE nº 11 (Incidence des erreurs détectées dans l'échantillon), seul un faible pourcentage des candidats ont compris l'incidence des erreurs détectées dans l'échantillon et suggéré des mesures appropriées (par exemple, mise en œuvre de tests supplémentaires, extrapolation des erreurs à l'ensemble de la population et prise en compte de la nature systémique des erreurs). Un nombre décevant de candidats n'ont pas compris la notion d'échantillonnage, qui est fondamentale en audit. On indiquait clairement dans l'étude de cas qu'un échantillon avait été prélevé, mais la majorité des candidats n'ont pas vu que les erreurs détectées dans l'échantillon pouvaient indiquer la présence d'un problème plus vaste dans la population globale. Beaucoup de candidats ont plutôt suggéré de reporter au sommaire des anomalies détectées les erreurs telles qu'elles étaient présentées dans l'étude de cas, et ont

souvent conclu que les erreurs étaient non significatives. Les résultats à l'OE nº 10 (Procédures – Requêtes à l'aide des TAAO) ont également grandement varié : certains candidats ont compris, d'autres non. Les candidats forts ont généralement fourni une réponse d'une bonne étendue dans laquelle ils ont tenté de décrire de nombreuses requêtes, quoique la plupart aient ciblé des risques génériques (des risques généraux qui n'étaient pas nécessairement liés aux façons dont les directeurs pourraient s'y prendre pour surévaluer les produits ou sous-évaluer les charges en vue de gonfler leurs primes). De nombreux candidats n'ont pas réussi à démontrer qu'ils savaient ce qu'étaient les TAAO : souvent, ils ont simplement mis un titre de section sans même tenter de répondre, ou se sont trompés d'angle, suggérant par exemple la mise en œuvre de contrôles dans le système pour veiller à ce que les écritures de journal ne contiennent pas d'erreurs.

Le Jury évaluait pour la première fois l'analyse des données et les systèmes d'information depuis que ce domaine de connaissances a été ajouté à chacun des domaines de compétences de la *Grille de compétences des CPA*. Plusieurs OE touchaient directement ou indirectement à ce nouveau sujet, et les candidats ont généralement eu de la difficulté à les traiter : à l'épreuve du Jour 2, il s'agissait de l'OE nº 10 (Procédures – Requêtes à l'aide des TAAO) du rôle en Certification, de l'OE nº 12 (Qualité des données) du rôle en Finance, de l'OE nº 10 (Intégrité et partage des données) du rôle en Gestion de la performance et de l'OE nº 12 (Suivi des immobilisations) du rôle en Fiscalité; à l'épreuve du Jour 3, il s'agissait de l'OE nº 1 (Comptabilité de gestion – Qualité des données utilisées) de l'étude de cas nº 1. La performance des candidats à ces OE a été très variable. Certains candidats ont bien compris la nature de l'analyse attendue, tandis que d'autres ne semblaient pas savoir ce qu'on attendait d'eux et ce sur quoi ils devaient axer leur analyse. Par exemple, à l'OE nº 10 (Intégrité et partage des données) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, la majorité des candidats ont très bien analysé les dangers et les risques potentiels liés au partage des renseignements sur les patients avec d'autres sociétés pharmaceutiques. Cependant, ils ont eu de la difficulté à relever les différentes façons dont les données pourraient être compromises et à expliquer clairement ce qui pourrait entraîner une atteinte aux données. Pour ce qui est de la qualité des données elles-mêmes, les candidats semblaient associer l'intégrité des données uniquement avec la confidentialité. Comme nous l'avons mentionné précédemment, bon nombre des OE touchant à l'analyse des données et aux systèmes d'information faisaient aussi partie des OE les plus difficiles que les candidats n'ont pas traitées.

Pour ce qui est des sujets plus simples qui avaient déjà été évalués à l'EFC, les meilleurs résultats ont été obtenus à l'OE commune nº 2 (Information financière – Coûts de recherche et développement) de l'épreuve du Jour 2 : les candidats ont démontré une solide connaissance technique des critères du *Manuel* relatifs au traitement des coûts de recherche et de développement, qu'ils ont bien appliqués aux données de l'étude de cas. Toutefois, des faiblesses techniques ont été relevées aux OE destinées à évaluer la profondeur des compétences dans les domaines communs Information financière et Comptabilité de gestion. Là encore, la performance des candidats a suivi une répartition bimodale : certains candidats ont obtenu de très bons résultats tandis que d'autres ont fait preuve d'une piètre maîtrise des connaissances techniques requises.

Dans le domaine de l'Information financière, par exemple, à l'OE nº 2 (Information financière – Opérations en devises et événement postérieur à la date du bilan) de l'étude de cas nº 2 de

l'épreuve du Jour 3, la plupart des candidats ont décrit le bon traitement comptable à utiliser à la date de l'opération, mais ont eu du mal à analyser avec exactitude le traitement à appliquer à la date du bilan aux opérations conclues en monnaies étrangères. Même s'il s'agissait d'une opération simple, de nombreux candidats ont eu de la difficulté à expliquer comment comptabiliser l'opération en SUN. À cette OE, beaucoup de candidats n'ont pas réussi à faire la différence entre les éléments monétaires, pour lesquels il fallait utiliser le cours de clôture, et les éléments non monétaires, qui doivent continuer à être évalués au cours de change en vigueur à la date de l'opération. Certains des candidats qui ont tenté d'apporter les écritures de journal nécessaires étaient assez confus quant aux comptes visés et au cours de change à utiliser, et ont présenté des écritures de journal qui reflétaient une compréhension techniquement déficiente de la comptabilisation de ce type d'opérations. Par exemple, certains ont présenté des écritures de journal qui n'étaient pas équilibrées, pour lesquelles le compte visé n'était pas précisé ou qui étaient inversées, ont utilisé le mauvais compte (comme le compte des ventes ou le compte des revenus de dividendes à la place du compte des gains ou des pertes de change) ou encore ont utilisé des comptes non pertinents (comme les comptes du coût des marchandises vendues, des stocks ou des participations). Certains candidats ont tenté de traiter de la monnaie fonctionnelle; d'autres ont présenté une analyse complètement hors sujet de la question de savoir s'il fallait comptabiliser la participation à la valeur d'acquisition ou à la valeur de consolidation, ou s'il fallait comptabiliser le dividende à la date de sa déclaration ou à la date de sa réception, et ce, même s'il était expressément indiqué dans le travail à faire qu'il fallait uniquement parler du traitement comptable des opérations en devises.

Pour l'OE n° 5 (Information financière – Opération non monétaire) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, on fournissait aux candidats des renseignements relatifs à l'échange d'une pièce d'équipement et on indiquait notamment qu'il faciliterait la réparation et l'entretien, mais ne ferait pas baisser les coûts et n'aurait pas vraiment d'incidence sur la capacité de production. On leur précisait également le coût, la valeur nette comptable et la juste valeur de la pièce d'équipement cédée et de la pièce d'équipement reçue. Même si l'opération présentée constituait un échange simple, cette OE était jugée comme étant plus difficile par le Jury parce que le chapitre applicable du *Manuel* est difficile à interpréter (en raison de l'utilisation de doubles négations). La plupart des candidats ont relevé que l'échange était une opération non monétaire et qu'il fallait appliquer le chapitre 3831 des NCECF. Cette OE portait principalement sur la question de savoir si l'opération présentait une substance commerciale d'après les critères des NCECF. Plus de candidats que prévu ont mal interprété les critères du *Manuel* et sont arrivés à une conclusion qui ne cadrait pas avec leur analyse; par exemple, certains candidats ont recommandé que l'opération soit comptabilisée à la juste valeur alors qu'elle ne présentait pas de substance commerciale. Beaucoup de candidats se sont mal servis des données de l'étude de cas dans leur évaluation de la substance commerciale de l'opération et ont dit, par exemple, que l'équipement de moulage générerait des produits ou que la juste valeur des deux pièces d'équipement était différente, ce qui les a amenés à conclure que l'opération présentait une substance commerciale. D'autres ont affirmé que les justes valeurs étaient semblables et ont conclu que l'opération ne présentait pas de substance commerciale. Un nombre surprenant de candidats ont simplement indiqué que les opérations non monétaires étaient comptabilisées à la juste valeur de l'actif cédé, sans même tenter d'analyser les indications du *Manuel*. Le Jury croit donc, à la lumière des types d'analyses que les correcteurs ont vus, que beaucoup de candidats ne connaissaient pas bien ce chapitre et n'ont pas compris comment l'appliquer.

Deux des OE en Comptabilité de gestion de l'épreuve du Jour 3 évaluaient des concepts fondamentaux – l'analyse de la marge sur coûts variables et les façons de gérer les contraintes de capacité –, et les candidats ont eu de la difficulté avec les deux. En ce qui concerne l'OE nº 4 (Comptabilité de gestion – Évaluation quantitative de la commande de NEF) de l'étude de cas nº 1, beaucoup de candidats ont présenté une analyse de la marge sur coûts variables incomplète (qui ne tenait pas compte de certains coûts, comme les matières indirectes) ou comportant de nombreuses erreurs dans le calcul des coûts variables individuels (par exemple, utilisation du prix de 19 $ par planche, alors qu'on laissait entendre dans l'étude de cas qu'un prix de 22,50 $ la planche était plus approprié parce que SGF n'avait plus que 400 planches en stock et qu'elle prévoyait les utiliser pour d'autres commandes). Par ailleurs, certains candidats ont seulement calculé la marge sur coûts variables unitaire, ce qui était insuffisant en raison de la contrainte de capacité liée aux heures de main-d'œuvre et du fait que le client n'acceptait pas les commandes partielles. D'autres candidats n'ont pas du tout pris en compte la contrainte de capacité liée à la main-d'œuvre.

Pour ce qui est de l'OE nº 4 (Comptabilité de gestion – Coût d'opportunité) de l'étude de cas nº 3 de l'épreuve du Jour 3, même si on ne demandait pas explicitement aux candidats de calculer le coût d'opportunité, des indices laissaient assez clairement entendre qu'il y avait une différence entre la capacité de production des anciennes pompes et des nouvelles, ce qui signifiait qu'il fallait : 1) calculer l'écart de production en déterminant le nombre de kayaks que les pompes réparées et les pompes neuves permettraient de produire; 2) multiplier le nombre d'unités produites en plus par la marge sur coûts variables par kayak afin de déterminer le coût d'opportunité. Les candidats devaient relever le fait que les pompes réparées ne permettraient pas de répondre à la demande et que les nouvelles pompes avaient une capacité de production supérieure à la demande, capacité qui devrait par conséquent être plafonnée. Très peu de candidats ont relevé la contrainte de capacité et nombreux sont ceux qui n'ont pas calculé la capacité de production, supposant simplement que les pompes pouvaient produire 10 000 unités. La plupart des candidats ont multiplié la production par la marge sur coûts variables pour obtenir un coût d'opportunité, sans tenir compte de la demande. Certains ont simplement multiplié la production par les produits pour tenter de calculer le coût d'opportunité. D'autres ont calculé la marge sur coûts variables, mais ne savaient manifestement pas comment l'intégrer au reste de leur analyse. En outre, la plupart des candidats ont commis des erreurs techniques dans le calcul de la marge sur coûts variables, la plus courante étant l'inclusion de coûts indirects fixes et l'omission de multiplier les coûts indirects variables par le nombre d'heures de main-d'œuvre. Quelques candidats ont tenté de calculer le coût par kayak ou de fournir une analyse du seuil de rentabilité, mais n'ont pas fourni une analyse utile de leurs résultats.

À l'épreuve du Jour 2, la plupart des candidats ont tenté de traiter l'OE commune nº 5 (Comptabilité de gestion – Analyse des écarts). Même si certains ont correctement calculé l'écart sur coûts, beaucoup ont commis plusieurs erreurs dans le calcul de l'écart sur quantité. Ils ont notamment mélangé le nombre d'unités à utiliser dans le calcul de l'écart sur coûts et de l'écart sur quantité ou n'ont inclus que deux des trois variables pertinentes dans le calcul. De nombreux candidats faibles ont mal interprété les résultats de leurs calculs parce qu'ils n'ont pas su relier le sens des écarts à des données évidentes de l'étude de cas, comme l'augmentation du prix moyen des matériaux, et ont donc qualifié des écarts défavorables de favorables. L'analyse des écarts

a été évaluée à de multiples reprises dans les EFC précédents (au Jour 2 et au Jour 3) et, bien que les faiblesses constatées soient de nature semblable aux faiblesses observées par le passé, elles étaient plus répandues.

Les candidats doivent s'attendre à une variété de questions de difficulté variable. Le Jury inclut délibérément des sujets difficiles (comme l'état des résultats prévisionnel dans le rôle en Certification, la gestion de la qualité dans le rôle en Gestion de la performance, la question de la couverture dans le rôle en Finance, la question sur l'association dans le rôle en Fiscalité, et l'opération non monétaire et le calcul du coût d'opportunité dans l'épreuve du Jour 3) et des sujets émergents ou inhabituels (comme les mesures hors PCGR dans les OE communs, et l'analyse des données et les systèmes d'information dans diverses OE) afin d'évaluer la capacité des candidats à résoudre des problèmes qu'ils n'ont probablement jamais vus auparavant. Le Jury a été très surpris du nombre élevé de candidats qui ne connaissaient pas la notion de « mesures hors PCGR » et qui ont parlé de ce qui se passerait si la société choisissait d'appliquer la comptabilité de caisse ou comptabilisait des transactions de façon non conforme aux IFRS. Vu le rythme de plus en plus rapide des changements touchant la profession comptable, il est important que les candidats soient capables de traiter des questions émergentes et difficiles, et qu'ils sachent trouver les normes applicables, s'appuyer sur les principes fondamentaux, explorer les différentes solutions et utiliser leur jugement professionnel et leur bon sens pour traiter les questions qui leur sont présentées. Comme on l'a mentionné dans le rapport du Jury sur l'EFC de septembre 2020, le Jury continuera d'intégrer des sujets nouveaux et difficiles à l'EFC, et encourage les candidats à développer leurs compétences habilitantes et à s'appuyer sur celles-ci pour répondre à ces questions.

Clarté de la communication / Analyses non étayées

À l'EFC de septembre 2020, le Jury avait remarqué une amélioration générale de la clarté de la communication : il y avait eu moins de réponses très courtes, rédigées sous forme de liste, ou de nature générale et difficiles à interpréter. Cela a aussi été le cas pour l'EFC de mai 2021 : l'amélioration sur ces plans était visible dans la plupart des réponses. Par le passé, le Jury avait remarqué des cas où des candidats copiaient des passages du *Manuel* sans les appliquer aux données de l'étude de cas ou encore où ils énuméraient des exigences ou des critères, souvent tirés du *Manuel* ou de la *Loi de l'impôt sur le revenu,* et indiquaient si ceux-ci étaient remplis ou non, sans fournir d'explications à l'appui. Ces faiblesses étaient moins présentes, même si certains candidats ont continué à simplement indiquer si les critères étaient remplis ou non, sans fournir d'explications. Et, même si le problème n'était pas aussi répandu que lors d'autres EFC, dans les épreuves des trois jours, certains candidats n'ont pas étayé ni expliqué les analyses quantitatives présentées dans leur feuille de calcul. Il était souvent difficile de savoir d'où venaient les chiffres ou l'objectif des calculs effectués.

Les candidats ont mieux étayé leur réponse à l'OE n° 1 (Analyse FFPM et atténuation des risques) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, pour laquelle leur analyse a été considérée comme égale, voire supérieure, aux analyses présentées aux examens précédents. Alors que, par le passé, de nombreux candidats catégorisaient simplement les données de l'étude de cas en tant que forces, faiblesses, possibilités ou menaces, sans fournir de renseignements à valeur ajoutée ou sans établir de liens avec les autres données de l'étude

de cas, en mai 2021, les candidats ont généralement étayé chaque élément de leur analyse FFPM en expliquant en quoi l'élément était important pour RMZ.

Cependant, dans l'ensemble, les candidats doivent encore apprendre à étayer davantage leurs réponses parce qu'il arrive encore qu'ils énumèrent des données de l'étude de cas sans expliquer leur pertinence ou leur lien avec le point qu'ils cherchent à faire valoir, et, souvent, qu'ils n'intègrent pas des données précises de l'étude de cas pour soutenir leur position. Par exemple, à l'OE nº 8 (Révision du plan d'audit) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont énuméré les facteurs de risque sans expliquer leur incidence sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble, et beaucoup de candidats ont présenté des analyses du seuil de signification qui étaient vagues et n'incorporaient pas les données de l'étude de cas (par exemple, on y mentionnait simplement que les actionnaires et les prêteurs étaient des utilisateurs, alors qu'on aurait pu être plus précis et indiquer que deux des actionnaires, Star et Tatum, cherchaient un acheteur stratégique et qu'un emprunt auprès de la Banque de la Confédération était assorti d'une clause restrictive spécifique). Puis, à l'OE nº 13 (État des résultats prévisionnel) du même rôle, les candidats n'ont pas étayé leur conclusion à l'aide des données de l'étude de cas. Par exemple, la plupart ont conclu que l'augmentation prévue des ventes n'était pas raisonnable, simplement parce que le pourcentage était différent. Toutefois, l'étude de cas contenait des données qui auraient pu servir à étayer l'analyse, comme le fait que la production commerciale du Médicament C n'avait pas encore commencé, que des brevets expiraient au cours de la période couverte par les prévisions et que le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés pourrait influencer les prix futurs des médicaments, entre autres. À l'OE nº 8 (Financement de l'expansion en Allemagne) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont énuméré des données de l'étude de cas sans expliquer pourquoi il s'agissait d'avantages ou d'inconvénients pour l'une ou l'autre des options; ils ont souvent créé un tableau dans lequel ils ont inséré les conditions des deux emprunts sans approfondir la comparaison ni expliquer quelle option était plus avantageuse pour RMZ. À l'OE nº 2 (Stratégie et gouvernance – Alignement stratégique de la solution technologique) de l'étude de cas nº 1 de l'épreuve du Jour 3, de nombreux candidats ont répété les données de l'étude de cas et n'ont pas expliqué pourquoi le manque d'alignement stratégique serait un problème pour SGF. Par exemple, ils ont cité le fait que la solution technologique prévoyait un système intelligent d'établissement des prix qui permettrait d'obtenir la valeur maximale de chaque transaction, ont cité la vision de SGF consistant à offrir des collections de meubles abordables, puis ont conclu que les deux ne concordaient pas, sans expliquer quelles pourraient être les conséquences de cette non-concordance pour SGF.

Dans d'autres cas, les candidats se sont contentés de répéter les données présentées dans la description des options, en les catégorisant simplement comme des « avantages » ou des « inconvénients », sans expliquer pourquoi ou comment ces faits étayaient leur position. Cette tendance, bien que moins répandue, a aussi été observée à l'OE nº 8 (Biomédicaments) et à l'OE nº 9 (Essais cliniques en interne ou sous-traités) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2.

Dans certains cas, les candidats ont aussi présenté leurs connaissances techniques sans expliquer comment elles s'appliquaient aux données présentées dans l'étude de cas. Par exemple, à l'OE nº 13 (Statut de SPCC) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, certains

candidats ont fourni une liste d'éléments théoriques qui s'appliquent aux sociétés privées, mais pas aux sociétés publiques, sans lier aucun de ces éléments aux données de l'étude de cas. À l'OE nº 11 (Structure de gouvernance) du rôle en Gestion de la performance, pour soutenir leur analyse, les candidats devaient utiliser plusieurs des données de l'étude de cas qui indiquaient la présence de problèmes causés par la structure centralisée. Au lieu de cela, de nombreux candidats ont fourni une analyse purement théorique de la composition d'un conseil d'administration idéal (par exemple, nombre impair de membres, indépendance et compétences variées) qui aurait pu s'appliquer au conseil d'administration de n'importe quelle entreprise.

On rappelle de nouveau aux candidats que le rôle du CPA consiste souvent à conseiller les clients sur l'application des normes et des règles fiscales, ainsi que sur comment et pourquoi prendre certaines décisions d'affaires. Si le CPA ne fournit pas d'explications claires, le client ne dispose que d'informations incomplètes. Dans le cas des réponses aux études de cas de l'EFC, si le candidat n'explique pas clairement ses réponses, il est impossible de comprendre la logique sous-jacente. Souvent, si la réponse n'inclut pas d'explications pleinement étayées, il est impossible pour le Jury d'évaluer le degré de compétence du candidat. Le Jury souhaite comprendre la logique sous-jacente et pouvoir retracer les éléments d'analyse et de jugement professionnel qui ont été utilisés pour arriver à une conclusion. Par conséquent, il est important que les candidats répondent explicitement aux questions « Pourquoi? » ou « Et alors? » dans leur analyse lorsqu'ils utilisent des données de l'étude de cas pour soutenir un point de vue. Il ne suffit pas de présenter les règles sans les appliquer à la situation ou de répéter les données de l'étude de cas sans explications, et ce, même si le tout est bien structuré (sous la forme d'une liste d'avantages et d'inconvénients par exemple).

<u>Mauvaise interprétation du travail à faire / Analyses non pertinentes ou non-intégration des données de l'étude de cas</u>

Comme aux examens précédents, il est encore arrivé que des candidats présentent des analyses non pertinentes dans le contexte de l'étude de cas, en raison soit d'une mauvaise interprétation ou lecture du travail à faire, soit d'un traitement non intégré des données présentées dans l'étude de cas. Beaucoup de ces analyses semblaient tirées de questions d'EFC précédents, ce qui laisse croire que les candidats ont tenté d'appliquer les solutions des exercices d'analyse de cas au lieu de traiter les données qui leur étaient présentées dans les études de cas.

Par exemple, à l'OE nº 11 (Incidence des erreurs détectées dans l'échantillon) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, des candidats, qui ont probablement fait l'EFC de 2018 pour se préparer, semblent avoir supposé que la question à traiter était la même qu'en 2018 et qu'on leur présentait le total des anomalies, total qu'ils ont donc comparé au seuil de signification. En 2018 (OE nº 11 du rôle en Certification), la question de l'incidence des anomalies sur l'opinion d'audit a été évaluée. L'étude de cas présentait une liste des anomalies détectées dans différents comptes : les candidats devaient remplir le sommaire des anomalies détectées et évaluer l'incidence sur l'opinion d'audit. Cependant, à l'examen de mai 2021, les candidats ne disposaient que des erreurs relevées dans un échantillon tiré d'un seul compte.

À l'OE nº 12 (Stratégie d'établissement des prix de nouveaux suppléments vitaminiques) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats devaient effectuer l'analyse

quantitative et qualitative de trois stratégies d'établissement des prix présentées dans l'annexe propre à leur rôle. Toutefois, plutôt que de se pencher sur la question de l'établissement des prix, spécifiée dans le travail à faire, beaucoup de candidats ont axé leur analyse qualitative sur la décision générale de lancer un nouveau supplément vitaminé, ce qui n'était pas demandé. On peut penser qu'ils ont voulu effectuer ce type d'analyse parce qu'ils l'avaient vue dans un EFC précédent (OE nº 11 du rôle en Gestion de la performance de l'EFC de septembre 2019 – Projet de vélo électrique). À cette même OE, de nombreux candidats ont présenté leur analyse qualitative sous forme de liste d'avantages et d'inconvénients, ce qui n'était pas approprié pour évaluer les multiples stratégies d'établissement des prix.

À l'OE nº 8 (Financement de l'expansion en Allemagne) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont tenté d'évaluer la viabilité de l'usine de fabrication en tentant d'effectuer une analyse de la valeur actualisée, tandis que d'autres ont tenté d'effectuer une analyse de la valeur actualisée des remboursements de l'emprunt pour le projet d'expansion. Toutefois, rien dans l'étude de cas n'indiquait qu'il fallait effectuer une analyse de la valeur actualisée, et il n'y avait pas suffisamment d'informations dans l'étude de cas pour en préparer une complète. On disait dans l'étude de cas qu'une analyse du projet d'investissement avait déjà été réalisée, ce qui signifie qu'il n'était pas nécessaire d'en faire une nouvelle. Il semble que ces candidats, habitués à effectuer une analyse de la valeur actualisée nette dans le contexte d'un nouveau projet, cherchaient l'occasion de fournir une analyse « traditionnelle » de la valeur actualisée nette, comme il avait été demandé dans les examens précédents.

Les paragraphes qui suivent présentent d'autres exemples de situations où des candidats ont mal interprété le travail à faire ou ont présenté des analyses non pertinentes, bien souvent parce qu'ils ont cherché à appliquer un modèle de réponse ou parce qu'ils n'ont pas tenu compte des différences entre les données présentées dans l'étude de cas et les problèmes semblables évalués lors d'examens précédents.

À l'OE nº 13 (État des résultats prévisionnel) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont remis en question la pertinence de la production d'un rapport en application de la NCMC 3000 et ont analysé les autres possibilités pour l'audit de l'état des résultats prévisionnel. Ce n'était pas utile parce que l'étude de cas indiquait clairement que Doreen (l'associée responsable de la mission) avait déterminé qu'un rapport délivré en application de la NCMC 3000 serait approprié.

À l'OE nº 12 (Faiblesses des contrôles internes) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont tenté d'analyser les contrôles internes sur le processus de vente (une brève description du processus était fournie dans l'étude de cas). Cette analyse n'était pas utile parce qu'il n'y avait pas de faiblesses manifestes dans ce processus. De plus, dans la description du travail à faire sur les contrôles internes, on demandait clairement aux candidats de se concentrer sur le processus d'achat de matériel et d'outillage.

À l'OE nº 9 (Procédures relatives aux questions comptables) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont proposé des procédures concernant le gaspillage anormal et les créances irrécouvrables. Ils semblent avoir pensé qu'ils devaient suggérer des procédures pour les éléments mis en évidence dans les notes aux états financiers fournies dans l'étude de

cas. Toutefois, dans le travail à faire, on indiquait clairement qu'il fallait élaborer des procédures d'audit relatives aux questions comptables liées aux IFRS soulevées par Harry. Par conséquent, les procédures concernant le gaspillage anormal et les créances irrécouvrables n'ont pas été jugées pertinentes.

À l'OE nº 7 (Association) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, certains candidats ont tenté de déterminer si les sociétés étaient affiliées, liées ou rattachées, même si on leur demandait dans le travail à faire de déterminer si elles étaient associées. Ils l'ont fait soit explicitement (en utilisant ces termes exacts), soit implicitement (en utilisant le terme « associées », puis en décrivant les règles relatives aux sociétés rattachées, par exemple), mais, dans tous ces cas, ils n'ont pas relevé les règles relatives à l'association. Une partie du problème est peut-être attribuable à des faiblesses sur le plan technique, mais il était évident que de nombreux candidats ont intentionnellement fait porter leur analyse sur cette question, qui n'était pas la bonne.

À l'OE nº 5 (Stratégie et gouvernance – Analyse qualitative de la commande de NEF) de l'étude de cas nº 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats faibles ont privilégié une analyse équilibrée présentant à la fois les avantages et les inconvénients, ce qui est probablement une approche type qu'ils utilisaient dans les exercices d'études de cas. Toutefois, sur le plan qualitatif, il y avait beaucoup plus d'éléments négatifs relatifs à la commande de NEF dans l'étude de cas (comme l'incompatibilité de la commande avec la vision et les valeurs de SGF, la réticence des ouvriers à faire des heures supplémentaires et les risques liés à la marque et à la réputation) et, par conséquent, il convenait de mettre l'accent sur les aspects négatifs présentés dans l'étude de cas.

À l'OE nº 3 (Audit et certification – Risques d'anomalies significatives) de l'étude de cas nº 2 de l'épreuve du Jour 3, on demandait aux candidats d'expliquer comment les changements apportés par l'entreprise au cours de l'année, y compris la mise en place du nouveau système, influeraient sur l'évaluation par l'auditeur des risques d'anomalies significatives pour l'audit de 2020. Certains candidats sont allés au-delà du travail à faire et ont fourni un plan d'audit complet (traitant de la possibilité de s'appuyer sur les contrôles et de la stratégie d'audit à adopter, expliquant comment le nouveau système influerait sur la capacité de l'auditeur à s'appuyer sur les contrôles et la nécessité de mettre en œuvre des procédures de corroboration plus poussées, et traitant des utilisateurs des états financiers et du seuil de signification), ce qui laisse croire qu'ils se sont servis d'une approche type pour leur analyse des questions d'audit.

Le Jury estime que l'une des compétences essentielles d'un CPA est sa capacité d'analyser des informations et d'en faire l'intégration de manière à cerner ce qui est pertinent ou non dans une situation donnée. Le Jury continue intentionnellement à formuler moins explicitement certaines des questions et à disséminer les données pertinentes dans l'étude de cas pour augmenter le degré d'intégration requis. Par conséquent, certains candidats ont de la difficulté à cerner les questions à traiter et à relever les données pertinentes de l'étude de cas à prendre en compte dans leurs analyses. Les candidats doivent prendre le temps qu'il faut pour soigneusement déterminer le travail à faire et utiliser leur jugement pour décider si une analyse présente de l'intérêt en ce qui concerne les questions à traiter ou le rôle à jouer.

Le Jury rappelle également que, même s'il est utile pour les candidats de faire des exercices d'analyse de cas et de connaître les différentes méthodes d'analyse, ils ne doivent pas présumer que le travail à faire est le même que dans les examens précédents, et ce, même si la formulation peut paraître semblable. Chaque étude de cas est unique, et les candidats doivent intégrer les données pertinentes de celle-ci pour bien cerner les questions importantes et choisir le type d'analyse approprié. Les questions à traiter d'une année à l'autre sont rarement identiques. On encourage les candidats à s'arrêter et à prendre le temps nécessaire pour relever les questions et les analyses qui sont vraiment pertinentes, compte tenu des circonstances particulières décrites dans l'étude de cas, avant de commencer à rédiger leur réponse. Les candidats sont encouragés à faire de même dans leurs exercices d'analyse de cas et à chercher les différences lorsqu'ils constatent qu'une question particulière semble revenir d'un examen à l'autre.

Pour des commentaires détaillés, voir l'Annexe F de la Partie A du rapport sur l'EFC.

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

La plupart des candidats ont présenté dans la première partie de leur réponse une évaluation pertinente de la situation et ont utilisé cette information plus tard dans leur réponse, en établissant des liens pertinents avec la situation de la société dans leur analyse des questions stratégiques particulières présentées, ainsi que dans leurs conclusions. Toutefois, les candidats faibles n'ont généralement fait que les liens avec les données les plus évidentes de l'étude de cas qui concernaient les facteurs clés de succès, la mission et la vision de WDI, plutôt que les facteurs plus importants, lesquels variaient généralement d'une question stratégique à l'autre.

Les candidats devaient relever deux questions importantes liées à l'environnement interne de WDI : les problèmes de gouvernance liés aux objectifs divergents de Jack et de Laura, et l'aggravation de la contrainte de trésorerie existante en raison des importants dividendes demandés par Jack. WDI avait également établi un nouvel objectif selon lequel tout actif ayant un rendement (RDA) inférieur à 5 % devrait être vendu. Les candidats devaient évaluer comment ces questions influenceraient la viabilité de chacune des options stratégiques et déterminer le ou les investissements qui correspondaient le mieux aux préférences de Jack et de Laura. On attendait également d'eux qu'ils voient que la trésorerie disponible pour des investissements était limitée et qu'ils expliquent en quoi leurs recommandations concernant les options stratégiques seraient influencées par cette contrainte.

Les candidats devaient analyser cinq questions dans cette étude de cas : l'achat de l'installation de compostage à TNC, la vente de la division du Nouveau-Brunswick, la conclusion d'un contrat avec MDL et la construction d'une installation pouvant produire du Flexi-P, l'investissement dans une installation de recyclage de piles et les problèmes de gouvernance. La plupart des candidats ont bien analysé les avantages et les inconvénients des questions stratégiques et d'exploitation directement présentées dans l'étude de cas. Toutefois, un nombre décevant de candidats n'a pas traité les deux questions au niveau de l'entité mentionnées plus haut (le conflit de gouvernance et la contrainte de trésorerie) dans leur analyse de chacune des options stratégiques s'offrant à WDI.

Dans l'analyse des questions importantes, trois principaux facteurs ont départagé les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, les candidats forts ont relevé et analysé de manière approfondie les facteurs décisionnels les plus importants pour chacune des questions. Les candidats faibles ont eu tendance à dresser une liste d'éléments tirés de l'étude de cas, bien souvent sans expliquer pourquoi ces éléments étaient importants et comment ils influaient sur le processus décisionnel. Deuxièmement, les candidats forts se sont servis de leurs analyses quantitatives pour étayer leurs recommandations en reliant leurs calculs aux objectifs déclarés de WDI (par exemple., l'objectif relatif au RDA). Les analyses quantitatives des candidats faibles, quant à elles, manquaient généralement de structure et de clarté, et étaient donc difficiles à suivre. Ces candidats n'ont souvent pas effectué les bons calculs pour évaluer la décision et n'ont pas compris qu'il fallait mettre l'accent sur le RDA. Ils ont souvent eu de la difficulté à expliquer en quoi les résultats de leurs analyses quantitatives influeraient ultimement sur la décision à prendre. Troisièmement, les candidats forts ont régulièrement fait des liens entre leur analyse de chacune des options et les deux questions prédominantes au niveau de l'entité présentées dans l'étude de cas, soit le conflit de gouvernance et la contrainte de trésorerie. Les candidats forts ont analysé la manière dont ces deux questions influeraient sur la viabilité de chaque option, tandis que les candidats faibles ont soit omis de faire ces liens, soit fourni une analyse superficielle dans laquelle ils se sont contentés de catégoriser ces deux éléments comme des avantages ou des inconvénients, parfois de manière contradictoire d'une option à l'autre, sans faire ressortir adéquatement leur importance. Les candidats forts ont généralement analysé les deux questions au niveau de l'entité de manière suffisamment approfondie, et ont parfois hiérarchisé leurs recommandations stratégiques et expliqué pourquoi chaque investissement devrait être effectué dans l'ordre recommandé. Compte tenu de l'incertitude que faisait ressortir l'étude de cas quant à la trésorerie disponible et aux projets que Jack accepterait, il s'agissait d'un élément très utile dans la conclusion.

Les candidats faibles ont généralement analysé chacune des questions indépendamment sans prendre le recul nécessaire pour avoir une vue d'ensemble et sans intégrer les questions clés au niveau de l'entité dans leurs conclusions. Leurs conclusions étaient souvent incohérentes. Par exemple, souvent, les candidats faibles ont recommandé à WDI de renoncer à la possibilité d'acquérir l'installation de compostage de TNC parce que cette dernière avait besoin d'une mise à niveau coûteuse qui nécessiterait sa fermeture temporaire. Ces mêmes candidats ont ensuite recommandé la construction de l'installation de production de Flexi-P ou l'investissement dans l'installation de recyclage de piles, même si ces options nécessitaient un investissement initial semblable, mais prendraient beaucoup plus de temps avant de générer des produits. Certains candidats faibles ont aussi mentionné la contrainte de trésorerie dans leur évaluation de la situation ou dans leur analyse des options stratégiques, mais n'en ont pas tenu compte par la suite et ont recommandé de dépenser plus de trésorerie que ce qui serait disponible, compte tenu des dividendes exigés par Jack. Peu de candidats faibles ont discuté de la manière dont leurs recommandations cadraient avec les objectifs contradictoires de Laura et de Jack.

La plupart des candidats ont structuré leur réponse de manière cohérente et organisée. Seuls quelques-uns ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

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

Comme dans la version 1 de l'étude de cas WDI, la plupart des candidats ont présenté dans la première partie de leur réponse une évaluation pertinente de la situation et ont utilisé cette information plus tard dans leur réponse, en établissant des liens pertinents avec la situation de la société dans leur analyse des questions stratégiques particulières présentées et dans leurs conclusions.

Deux problèmes importants liés à l'environnement interne de DHC devaient être relevés : les questions émergentes concernant le nouveau conseil consultatif de DHC et la gouvernance de DHC; et le fait que DHC dispose de ressources financières limitées pour le rachat substantiel d'actions privilégiées à venir. Les candidats forts ont généralement relevé dans leur évaluation de la situation le problème de gouvernance et les contraintes de trésorerie. Les candidats faibles, quant à eux, ont eu tendance à simplement énumérer les informations qui concernaient les facteurs clés de succès, la mission et la vision, tirées du module de synthèse 1 ou de l'étude de cas, sans indiquer ou expliquer lesquels de ces éléments auraient le plus d'influence sur le processus décisionnel.

Les candidats devaient analyser quatre options stratégiques d'un point de vue tant qualitatif que quantitatif : la location et la rénovation du bâtiment dans le quartier du Vieux-Montréal, la rénovation de HAW, la rénovation ou la vente de l'hôtel du Nord de l'Ontario et l'investissement dans le site de Luxury Stays. Ils devaient également relever et analyser les problèmes de gouvernance liés au nouveau conseil consultatif de DHC. Pour toutes les OE, les candidats ont généralement fourni une analyse qualitative équilibrée des avantages et des inconvénients de chaque option tout en établissant suffisamment de liens avec leur évaluation de la situation de la société. L'un des principaux facteurs qui ont distingué les candidats forts des candidats faibles était leur capacité à relever et à analyser de manière approfondie les aspects les plus pertinents de chaque décision. Au lieu d'examiner les implications les plus importantes des données de l'étude de cas, les candidats faibles ont souvent établi des liens superficiels avec l'OES n° 1, par exemple, en affirmant qu'il y avait un lien avec l'un des facteurs clés de succès, sans aller plus loin. Les candidats forts, en revanche, ont évalué et considéré l'importance de toutes les données présentées dans l'étude de cas et ont concentré leurs analyses sur les éléments les plus pertinents. La plupart des candidats ont tenté de réaliser une analyse quantitative pour chacune des options stratégiques. Toutefois, les candidats faibles ont eu du mal à cerner et à utiliser les bons outils quantitatifs et ont souvent appliqué la même approche pour toutes les options (généralement la détermination de la VAN ou du TRI), même si cela n'était pas toujours approprié. Les candidats forts ont montré leurs solides compétences en calcul en choisissant le type d'analyse quantitative qui convenait le mieux à l'information analysée, et ce, à la lumière des objectifs énoncés (par exemple, comparaison de la marge d'exploitation), tout en expliquant clairement comment les résultats de leurs calculs influençaient leurs recommandations compte tenu des objectifs de la société.

Toutefois, l'étude de cas mettait l'accent sur la capacité des candidats à intégrer les deux objectifs du Conseil de DHC dans leurs analyses qualitative et quantitative à chaque OE et à tenir compte de l'incidence potentielle des problèmes de gouvernance apparents et des contraintes de trésorerie sur le processus décisionnel. Peu de candidats ont tenu compte des objectifs de DHC

et du conseil consultatif dans leur analyse des questions stratégiques et ont traité de la façon dont les questions et les contraintes importantes au niveau de l'entité pourraient influer sur le résultat pour chacun des objectifs stratégiques.

Les candidats faibles ont souvent omis d'intégrer les informations et d'expliquer la manière dont les objectifs énoncés dans l'étude de cas avaient influencé leur processus décisionnel. Ils ont aussi eu de la difficulté à intégrer dans leur analyse les questions au niveau de l'entité liées à la gouvernance et aux contraintes de trésorerie.

Seuls les candidats forts ont eu tendance à traiter des contraintes de trésorerie de DHC tout au long de leur analyse des questions et en ont tenu compte dans leurs conclusions et leurs recommandations. De plus, ces candidats ont généralement tenu compte de l'objectif à long terme de la société de faire un premier appel public à l'épargne dans leurs recommandations. Dans leurs conclusions, les candidats faibles n'ont souvent pas traité de l'effet de leurs recommandations sur les contraintes de trésorerie de la société et n'ont pas expliqué ce que signifiaient leurs analyses ou leurs recommandations pour les objectifs de la société.

Comme pour la version 1 de l'étude de cas WDI, seuls quelques candidats ont eu de la difficulté à bien communiquer leurs idées; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

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. Les candidats doivent 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 celle 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 la révision provinciale

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, lors de la tenue du centre de précorrection.

Le centre de correction de mai 2021

Le centre de correction de l'EFC de mai 2021 s'est tenu entièrement à distance en raison de la pandémie de COVID-19.Quelque 75 personnes ont été choisies dans un bassin de correcteurs expérimentés pour participer à la correction de l'EFC de mai 2021. La correction a été supervisée par les permanents de CPA Canada chargés de l'Examen final commun qui sont affectés à temps plein au Jury d'examen.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas a été corrigée par une équipe de cinq correcteurs, du 11 au 17 juin 2021. La version 2 de l'étude de cas a été corrigée par une équipe de quatre correcteurs, du 1er juin au 5 juin 2021.

Épreuve du Jour 2 : Les occasions d'évaluation communes de l'épreuve du Jour 2 ont été corrigées séparément des occasions d'évaluation rattachées aux rôles par une équipe de 11 correcteurs, du 10 au 21 juin 2021. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de huit correcteurs, du 11 au 23 juin 2021. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de huit correcteurs, du 13 au 21 juin 2021. Le rôle en Finance a été corrigé par trois personnes, du 2 au 7 juin 2021. Enfin, le rôle en Fiscalité a été corrigé par une équipe de trois correcteurs, du 4 au 6 juin 2021.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées du 15 au 26 juin 2021. Au total, 33 personnes ont participé à la correction de cette épreuve.

Avant le début de la correction, les membres du sous-comité du Jury, des permanents, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont tenu, pendant une période de trois à six 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 soumis par les réviseurs provinciaux quant au contenu des guides.

Les petites équipes, dont les correcteurs avaient participé au centre de précorrection, sont passées directement de la précorrection à la correction. Les grandes équipes ont suivi le calendrier de correction habituel, qui comprend une phase de démarrage destinée à former les correcteurs. 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 et du vice-président du Jury. Avant de commencer la correction proprement dite, 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. Seuls deux candidats se sont présentés à l'EFC en français. Chaque équipe comptait un correcteur bilingue, qui a corrigé les copies de ces candidats plus tard dans le processus, une fois que les directives étaient bien comprises. L'arbitrage a été confié à un autre membre bilingue de l'équipe ou à un permanent bilingue.

Le Jury vise la plus grande uniformité possible dans la correction et 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. Des copies de contrôle sont versées dans le système quotidiennement pour vérifier l'uniformité du travail des correcteurs. Les statistiques des correcteurs ont fait l'objet d'un suivi afin d'assurer la régularité de la correction pendant la durée du centre. À partir d'une analyse de ces statistiques, les chefs d'équipe ont revu — et si nécessaire, recorrigé — des copies afin de s'assurer que les occasions d'évaluation étaient traitées équitablement pour l'ensemble des candidats. D'autres audits ont été réalisés à la fin de la correction lorsqu'il y avait des des écarts importants entre les correcteurs.

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 1)

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

Double correction (épreuve du Jour 2)

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

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

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 3)

L'épreuve du Jour 3 a été corrigée selon 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.

Demande de nouvelle correction (appel portant sur les résultats) et demande d'analyse de la performance

Les candidats qui ont échoué peuvent demander une nouvelle correction (faire appel de leurs résultats) et/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 / de demande de nouvelle correction

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

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

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

Les résultats sont ensuite transmis aux organisations provinciales pour communication aux candidats.

ANNEXE B

ÉTUDES DE CAS DE L’ÉPREUVE DU JOUR 1 – LE 26 MAI 2021

EXAMEN FINAL COMMUN
LE 26 MAI 2021 – ÉPREUVE DU JOUR 1

Étude de cas (WDI – version 1) **(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes en mars 2023. Shawn Bryson, votre supérieur chez Stineman Consulting Group, vous confie, à vous CPA, une autre mission de services-conseils pour Waste Disposal Inc. (WDI).

Lors d'une réunion récente, Laura Simmons a fait le point avec vous.

La vision, la mission et les valeurs fondamentales de WDI restent les mêmes, et les activités de la société n'ont essentiellement pas changé, sauf pour la mise à niveau permettant à WDI de recycler les plastiques PET. WDI a réussi à atteindre ses objectifs de développement durable en convertissant son parc de véhicules au gaz naturel et en investissant dans du matériel de captage du biogaz aux sites d'enfouissement. Ces deux mesures lui ont permis de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 30 %.

Quatre des six municipalités ont entrepris la construction de l'installation de traitement des déchets organiques prévue. Cependant, comme WDI a refusé de participer au projet, elles l'ont confié à un concurrent national. Ces municipalités n'ont pas renouvelé leurs contrats avec WDI. Toutefois, WDI a pu remplacer ces contrats par de nouveaux contrats avec des clients de même taille. Étant donné que peu de concurrents recyclent les plastiques PET, WDI a attiré de nouveaux clients en offrant ce service. WDI a conservé ses autres clients en maintenant les conditions des contrats et en limitant l'augmentation des frais annuels à seulement 1 %.

WDI a investi des sommes importantes dans chacune de ses installations de recyclage pour les doter de technologies de pointe. En plus de permettre l'ajout du recyclage des plastiques PET, les mises à niveau ont permis d'améliorer les services de recyclage du carton ondulé et des papiers mélangés. Pour aider à payer ces mises à niveau, WDI a émis des actions privilégiées en faveur de Kingsley Investment Inc. (Kingsley). Ces mises à niveau ont beaucoup augmenté la marge d'exploitation de la division du recyclage et celle de WDI dans son ensemble.

Même si Jack Kingsley (Jack) veut vendre les actions que détient Kingsley dans WDI à un acheteur stratégique d'ici un an ou deux, il a décidé d'obtenir un rendement plus immédiat grâce aux dividendes. Pour compenser le fait qu'aucun dividende n'a été versé sur les actions ordinaires depuis 2017, Jack exigera que des dividendes sur les actions ordinaires de 7,5 millions $ soient déclarés, en plus du versement de dividendes sur les actions privilégiées de 3,2 millions $.

Laura vous demande de préparer un rapport pour le Conseil d'administration (le Conseil) de WDI qui présente une évaluation stratégique des propositions que WDI peut envisager. Pour chaque proposition, indiquez au Conseil tous les facteurs importants qui n'ont peut-être pas été considérés, déterminez les informations qu'il faudra obtenir avant de prendre des décisions et, quand c'est possible, recommandez le plan d'action le mieux adapté à WDI. Laura vous demande aussi de souligner toutes les autres questions importantes que vous relèverez.

LISTE DES ANNEXES

		Page
I	Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA	32
II	Extraits des rapports internes de WDI	37
III	Sommaire de la trésorerie disponible	38
IV	Situation dans l'industrie	39
V	Proposition de TN Composting Limited	40
VI	Vente des actifs de la division du Nouveau-Brunswick	41
VII	Contrat proposé avec Manchester Design Limited	42
VIII	Investissement conjoint avec Rayland Energy Inc.	43

ANNEXE I
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA
15 mars 2023

Laura : Merci, CPA, d'assister à cette réunion du Conseil. Dianne McTavish de Kingsley, qui a de l'expérience dans l'industrie de la gestion des déchets et connaît bien le secteur du recyclage, a succédé à Marlene à titre de présidente le 15 novembre 2020. Aucun autre changement n'a été apporté au Conseil ou aux postes de direction clés, mais les événements importants suivants se sont produits :

15 avril 2020	Vente des surplus de matières recyclées de WDI et décision de continuer le traitement de toutes les matières recyclables aux installations de WDI.
1er juin 2020	Émission en faveur de Kingsley de 600 000 actions privilégiées convertibles sans droit de vote assorties d'un dividende cumulatif de 12 %, au prix de 15 $ l'action. Les dividendes sont payables annuellement le 31 mai, et toutes les autres conditions sont conformes à la proposition initiale.
15 juin 2020	Signature d'un contrat de cinq ans échéant le 31 mai 2025, en vertu duquel Kingsley fournira des chauffeurs et des camions de collecte à un coût initial de 5 $ par kilomètre, lequel augmentera chaque année en fonction de l'inflation. Kingsley a accepté d'acheter une partie des véhicules de WDI et a acquis 60 % du parc à ce jour.
20 février 2021	Achèvement de la mise à niveau de deux des installations de recyclage de WDI, pour un coût total de 4 millions $.
3 mai 2021	Mise à jour du site Web pour améliorer l'interaction avec la clientèle et mettre des documents de marketing à la disposition des clients potentiels.
4 septembre 2021	Renouvellement de la ligne de crédit aux mêmes conditions. Le prochain renouvellement aura lieu en septembre 2023.
10 octobre 2021	Achèvement de la mise à niveau des deux installations de recyclage restantes, pour un coût total de 6 millions $.
3 mai 2022	Conversion du reste du parc de véhicules au gaz naturel.

Laura : L'objectif du Conseil d'administration pour 2023 est d'améliorer le rendement de l'actif (RDA), qui était de 7,2 % en 2022, par rapport à la moyenne de l'industrie de 10 %. Le Conseil a convenu qu'il faudrait peut-être vendre tous les actifs générant un RDA inférieur à 5 %. Le Conseil a aussi mentionné que les investissements liés à des projets qui appuient la mission, la vision et les valeurs fondamentales de WDI devraient être privilégiés.

Dianne : Je représente Kingsley au sein du Conseil et, même si je ne suis pas forcément d'accord avec l'approche de Jack, celui-ci veut obtenir le rendement le plus élevé possible de son investissement grâce aux dividendes et aux gains en capital. Par conséquent, si WDI fait de nouveaux investissements, elle doit garder assez de trésorerie disponible pour verser les dividendes sur les actions privilégiées et les actions ordinaires. De plus, Jack n'appuiera probablement que les investissements qui généreront un rendement à très court terme.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Laura : Personnellement, je pense que nous devrions conserver la trésorerie dans la société pour l'investir dans ce qui générera un solide rendement et rendra ainsi la société plus attrayante pour un acheteur potentiel. Mais nous en reparlerons après avoir examiné les propositions. Brian, je te cède la parole.

Brian : TN Composting Limited (TNC), une société à capital fermé qui exploite une installation de compostage anaérobie, est à vendre. Giselle Laflamme, qui est l'unique actionnaire, souhaite prendre sa retraite et demande 14 millions $ pour les actifs. J'ai recueilli de l'information sur TNC.

Laura : J'appuie cet investissement pour les mêmes raisons qui ont motivé mon appui au projet d'installation de traitement des déchets organiques en 2020. C'est une excellente occasion pour WDI de faire son entrée dans ce secteur en acquérant une installation et une clientèle existantes. Si nous rencontrons Giselle maintenant, je suis convaincue que nous pouvons établir un plan de transition viable.

Brian : Ce serait une façon d'acquérir de nouveaux clients, et c'est l'une des rares entreprises à capital fermé de la région dans cette industrie. Nous pourrions offrir nos autres services de gestion des déchets à ces clients, ce qui ferait augmenter notre chiffre d'affaires et renforcerait leur lien avec nous. Nous pourrions rédiger les nouveaux contrats de façon à amener ces clients à nous confier la collecte et l'élimination de leurs déchets. Il est toutefois important de préciser que le matériel de l'installation de TNC nécessite une mise à niveau de 2 millions $.

Robert : Je continue à fonder mes recommandations sur ce que j'estime être le mieux pour WDI, et aussi le plus avantageux pour Jack à long terme. Par conséquent, je n'appuie pas l'idée de dépouiller WDI de sa trésorerie, et j'ai dit à Jack qu'il voit à court terme. Je crois aussi que WDI devrait investir dans une installation de traitement des déchets organiques, mais je ne suis pas convaincu que celle-ci soit la bonne. La mise à niveau coûterait plutôt autour de 6 millions $ et prendra au moins cinq mois, pendant lesquels l'installation sera fermée.

Brian : Peut-être, mais il y a probablement d'autres synergies auxquelles nous n'avons pas pensé. L'acquisition nous permettrait d'entrer dans le secteur à un prix raisonnable. TNC suscite beaucoup d'intérêt, et un de nos concurrents l'achètera sûrement si nous ne le faisons pas.

Dianne : Cet investissement nécessitera une importante mise de fonds initiale, et je me demande si le rendement sera assez élevé pour Jack. Selon ce que je connais de l'industrie, c'est un bon investissement à long terme, mais Jack pourrait s'y opposer.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Dianne : Parlons plutôt des actifs de la division du Nouveau-Brunswick (division NB). Vu leur RDA combiné de moins de 3 %, il serait logique de vendre les centres de collecte et la station de transfert comme actifs autonomes, mais personne ne semble vouloir les acheter séparément, et je doute fort que cela change. Par contre, nous avons reçu une offre d'achat de 93 millions $ visant l'ensemble de la division NB de la part de Canada Waste Management Inc. (CWM), un concurrent national. Le prix est excellent! WDI devrait accepter l'offre. À en juger par les transactions récentes sur le marché visant des groupes d'actifs semblables (collecte, transfert, enfouissement et recyclage), le prix offert est plus que juste.

Laura : Tout vendre? Mais WDI est l'une des dernières sociétés locales de la région, et les actifs de la division NB représentent une part importante de nos activités.

Robert : Je pense que nous ne devrions vendre aucune de nos installations où l'on recycle les plastiques PET, car la demande à l'égard de ce service est en hausse. En fait, nous devrions étendre nos activités pour inclure le recyclage de l'aluminium l'an prochain.

Dianne : C'est exactement pour cette raison que nous devrions accepter l'offre de CWM, pour pouvoir saisir d'autres occasions comme le recyclage de l'aluminium.

Brian : Laura, je comprends ta réticence, mais WDI n'a pas assez de trésorerie et le produit de la vente pourrait être investi dans de nouveaux secteurs de croissance de l'industrie.

Robert : C'est vrai. De fait, Manchester Design Limited (MDL) a proposé un contrat selon lequel WDI deviendrait son unique fournisseur d'un type de plastique flexible recyclé récemment mis au point.

Laura : Les propriétaires de MDL sont des ingénieurs spécialisés dans les matériaux recyclés. Leur entreprise est en croissance, et ils semblent être des pionniers dans l'industrie.

Robert : Tu as raison, Laura. L'entreprise teste l'utilisation d'un nouveau type de plastique flexible recyclé (Flexi-P) dans ses produits. Flexi-P semble supérieur à ce qu'il y a sur le marché. Il est résistant et durable, et ne pollue pas l'environnement lorsqu'il est éliminé. MDL voudrait que WDI lui fournisse ce nouveau matériau. Pour ce faire, WDI devra construire une installation de recyclage capable de produire du Flexi-P.

Brian : La proposition me plaît. L'expertise technique de MDL pourrait aider WDI à se lancer dans un segment émergent du marché.

Dianne : D'accord, mais combien nous coûterait la construction d'une installation pouvant produire du Flexi-P? Combien de temps faudra-t-il pour que cet investissement génère un rendement décent? De plus, Jack n'aimera pas que WDI se lance dans un autre secteur d'activité que la gestion traditionnelle des déchets, qui est notre compétence de base.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Brian : Évidemment, la construction de la nouvelle installation prendra du temps, mais pensons à quel point l'ajout du recyclage des plastiques PET a été une réussite. Cet investissement nous permettra de produire le Flexi-P et des plastiques PET recyclés. Nous pourrons diversifier davantage nos sources de produits d'exploitation et devenir plus concurrentiels.

Dianne : Ça semble très risqué. Qu'arrivera-t-il si le Flexi-P n'est pas le produit fantastique auquel les ingénieurs de MDL s'attendent?

Laura : Il pourrait y avoir une autre façon de diversifier nos activités. Rayland Energy Inc. (REI) fabrique des piles alcalines et veut faire un investissement conjoint de 34 millions $ dans une installation de recyclage de piles. REI appartient à une famille que je connais depuis toujours et qui a fondé l'entreprise presque en même temps que mon père a lancé WDI.

Brian : Si, comme on s'y attend, les piles alcalines en viennent à être visées par les règlements sur les matières dangereuses, REI devra assurer la collecte et le recyclage de ces produits à la fin de leur durée de vie, et l'entreprise veut être prête.

Dianne : Comme les piles alcalines contiennent peu de métal, leur recyclage n'est pas très rentable. Je ne crois pas que cet investissement réponde aux exigences de Jack.

Robert : C'est que les volumes actuels sont trop bas. Si la loi est adoptée, le volume accru de piles à recycler rendra l'activité rentable. Toutefois, il sera crucial pour WDI de garantir un volume suffisant de piles au moyen de contrats à long terme. J'appuie ce projet, puisqu'il permettra de détourner des piles des sites d'enfouissement.

Brian : Je n'aime pas les investissements conjoints; ils mènent souvent à l'inaction quand les parties ne peuvent pas s'entendre. Je ne veux pas non plus exposer WDI au risque de devoir investir plus que les 17 millions $ initiaux si les choses ne fonctionnent pas.

Laura : Je crois que les objectifs de REI sont semblables à ceux de WDI, et nous pourrons nous assurer que nos besoins sont clairement énoncés dans l'entente. À ma connaissance, REI ne fait pas d'investissements risqués et prend généralement des décisions prudentes et informées.

Enfin, parlons du contrat concernant les camions et les chauffeurs. Nous avons transféré les activités de collecte du Nouveau-Brunswick à Kingsley, mais pas encore celles de la Nouvelle-Écosse. Les clients du Nouveau-Brunswick se plaignent que les chauffeurs sont impolis et ne ramassent pas tous les déchets. J'en ai discuté avec Jack, mais il n'y a eu aucune amélioration. De plus, le contrat avec Kingsley prévoit que les augmentations annuelles se limiteront au taux d'inflation, mais les tarifs ont été majorés de plus de deux fois ce taux chaque année. Une autre augmentation supérieure à l'inflation entrera en vigueur le 1er mai. Cela contrevient aux conditions du contrat, et je veux l'annuler.

ANNEXE I (suite)
RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA

Dianne : En vertu de ce contrat, les coûts de WDI sont quand même inférieurs à ceux qu’elle payait lorsqu’elle utilisait ses propres chauffeurs et camions, et Kingsley est en mesure de justifier les augmentations annuelles.

Brian : En fait, c’est faux. Depuis la conversion au gaz naturel, nos coûts en Nouvelle-Écosse sont légèrement inférieurs au taux prévu au contrat avec Kingsley.

Dianne : Si tu songes sérieusement à résilier le contrat, je devrai en aviser Jack et les avocats de Kingsley.

Laura : J’y songe vraiment. Dis-leur que nous envisageons de prendre des mesures plus sérieuses que la résiliation du contrat. J’en ai assez de me laisser faire.

ANNEXE II
EXTRAITS DES RAPPORTS INTERNES DE WDI

Comparaison des résultats
Exercice clos le 31 décembre 2022 par rapport à l'exercice clos le 31 décembre 2020
(en milliers de dollars canadiens)

	Centres de collecte	**Stations de transfert**	**Sites d'enfouissement**	**Usines de recyclage**	**Total**
Produits d'exploitation	49 500 $	8 400 $	14 600 $	46 206 $	118 706 $
Données comparatives de 2020	*48 400 $*	*8 200 $*	*17 300 $*	*7 300 $*	*81 200 $*
Variation (%)	*2 %*	*2 %*	*-16 %*	*533 %*	*46 %*
Main-d'œuvre et avantages sociaux	3 510	1 350	2 290	1 230	8 380
Coût des marchandises vendues	0	0	0	28 204	28 204
Achats – carburant	5 800	1 560	1 840	100	9 300
Coûts de camionnage payés à Kingsley	17 175	0	0	0	17 175
Amortissement	3 900	700	3 950	1 365	9 915
Désactualisation sur l'obligation liée à la remise en état des sites d'enfouissement	0	0	220	0	220
Autres coûts d'exploitation	12 700	3 190	4 210	1 263	21 363
Frais de vente et d'administration	Non imputés	Non imputés	Non imputés	Non imputés	10 890
	43 085	6 800	12 510	32 162	105 447
Bénéfice d'exploitation	6 415 $	1 600 $	2 090 $	14 044 $	13 259 $
Marge d'exploitation	*13 %*	*19 %*	*14 %*	*30 %*	*11 %*
Données comparatives de 2020	*16 %*	*22 %*	*30 %*	*2 %*	*8 %*
Variation (%)	*-3 %*	*-3 %*	*-16 %*	*28 %*	*3 %*

ANNEXE III
SOMMAIRE DE LA TRÉSORERIE DISPONIBLE
(en milliers de dollars canadiens)

Encaisse	2 650 $
Trésorerie liée aux activités d’exploitation (projections)	14 000
Remboursement de la dette à long terme (emprunt à terme auprès de GBI)	(4 000)
Trésorerie disponible	12 650 $

WDI peut obtenir 20 millions $ en financement par emprunt supplémentaire, sans déroger aux clauses restrictives en place.

ANNEXE IV
SITUATION DANS L’INDUSTRIE

Comme prévu, la quantité de tous les types de déchets a augmenté. Le volume de plastiques PET recyclés devrait croître de 8 % par année pour les trois prochaines années, ce qui amènerait plus de concurrents à entrer sur ce marché. Le volume de déchets organiques devrait augmenter de 5 % par an pendant encore plusieurs années.

Dans les dernières années, il y a eu un resserrement de la réglementation visant à détourner les déchets organiques et les matières recyclables des sites d’enfouissement vers d’autres installations de traitement. Un projet de loi a été présenté et exigerait que de nombreux produits en plastique soient composés d’au moins 55 % de matières recyclées. Les piles alcalines, qui représentent maintenant 90 % des piles vendues et qui aboutissent actuellement dans les sites d’enfouissement, sont plus nocives pour l’environnement qu’on ne l’avait cru. L’adoption d’une loi imposant le recyclage de ces piles est envisagée; toutefois, les municipalités ne s’attendent pas à ce que ce changement prenne effet avant au moins trois ans.

L’économie a enregistré une croissance d’environ 3 %, et les dépenses de consommation ont suivi au même rythme. En raison des craintes que l’inflation progresse au-delà de son taux actuel de 3,2 %, les taux d’intérêt ont monté et le taux préférentiel s’établit actuellement à 4 %. Le total des produits d’exploitation des entreprises de l’industrie devrait croître de 2 % annuellement. On s’attend à ce que les redevances de déversement exigées par les sites d’enfouissement demeurent faibles et que les frais de traitement pour le compostage des déchets organiques et le prix de vente des matières recyclées continuent d’augmenter.

ANNEXE V
PROPOSITION DE TN COMPOSTING LIMITED

(Préparée par Brian Leung)

TNC exploite une installation de traitement des déchets organiques qui produit du compost et du biogaz par digestion anaérobie. Le compost est vendu à des paysagistes, des fermiers et des jardiniers, alors que le biogaz est capté, puis converti en électricité pour alimenter l’installation.

TNC effectue la collecte et le traitement des déchets organiques de 400 restaurants, de 250 entreprises de transformation d’aliments, de trois hôpitaux et d’une université, tous en Nouvelle-Écosse. Aucun d’eux n’est actuellement un client de WDI.

Les contrats de TNC sont tous d’une durée de trois ans, et les frais de collecte et de traitement sont calculés en fonction du poids. Environ 55 % des contrats, qui génèrent la majorité des produits d’exploitation tirés des activités de collecte et de traitement de TNC, expireront en 2023 et les 45 % restants expireront en 2024. Cinq des clients de TNC représentent 70 % du total de ses produits d’exploitation.

Giselle participe activement aux activités quotidiennes de TNC et a une excellente réputation dans la collectivité. Elle est le seul point de contact de tous les clients de TNC et s’occupe de tous leurs problèmes. Par conséquent, beaucoup de clients font affaire avec TNC depuis sa création en 2007, et le taux de roulement de la clientèle est très faible par rapport à la moyenne de l’industrie.

L’installation traite actuellement 40 000 tonnes de déchets organiques par année et a une capacité de 50 000 tonnes. Le matériel n’a pas été mis à niveau depuis cinq ans et repose sur des technologies dépassées.

Au taux d’utilisation actuel de 40 000 tonnes et après la mise à niveau du matériel, TNC peut s’attendre à générer un bénéfice d’exploitation annuel de 1,6 million $.

ANNEXE VI
VENTE DES ACTIFS DE LA DIVISION DU NOUVEAU-BRUNSWICK

L'extrait de rapports internes ci-dessous présente de l'information sur les actifs de la division NB *(en milliers de dollars canadiens)* :

	Centres de collecte	**Station de transfert**	**Site d'enfouissement**	**Usines de recyclage**	**Total**
Produits d'exploitation	30 244 $	5 040 $	8 800 $	21 580 $	65 664 $
Main-d'œuvre et avantages sociaux	1 500	790	1 480	625	4 395
Coût des marchandises vendues	0	0	0	14 100	14 100
Achats – carburant	0	980	870	60	1 910
Coûts de camionnage payés à Kingsley	17 175	0	0	0	17 175
Amortissement	1 300	350	2 760	680	5 090
Désactualisation sur l'obligation liée à la remise en état des sites d'enfouissement	0	0	160	0	160
Autres coûts d'exploitation	7 100	1 970	2 340	620	12 530
Total des charges	27 075	4 090	7 610	16 085	54 860
Bénéfice d'exploitation	3 169 $	950 $	1 190 $	5 495 $	10 804 $
Marge d'exploitation	*10 %*	*19 %*	*14 %*	*25 %*	*16 %*
Rendement de l'actif	*3 %*	*2 %*	*17 %*	*28 %*	*11 %*

Des frais de vente et d'administration de 4,8 millions $ sont imputés aux activités de la division NB; ces charges ne sont pas incluses ci-dessus.

ANNEXE VII
CONTRAT PROPOSÉ AVEC MANCHESTER DESIGN LIMITED

(Préparé par Robert Manning)

MDL fabrique des produits en plastique PET recyclé et veut élargir son offre en y incluant des produits fabriqués avec un matériau de pointe, le Flexi-P, un nouveau type de plastique flexible. MDL exerce ses activités en Nouvelle-Écosse depuis 11 ans et vend ses produits partout au Canada. Depuis 2019, les ventes de MDL ont augmenté de 30 % annuellement.

Dans le cadre d’un contrat de 10 ans, MDL offrirait à WDI l’accès exclusif à la technologie nécessaire dans le processus de production du Flexi-P. En contrepartie, WDI devrait répondre aux besoins de MDL en Flexi-P avant de pouvoir vendre le matériau à d’autres clients.

La nouvelle installation convertira les plastiques PET recyclables en Flexi-P. Elle doit être prête à produire dans les deux ans suivant la signature d’un contrat. Selon MDL, le coût de construction de l’installation devrait se situer entre 18 millions $ et 22 millions $. Comme la technologie évolue très rapidement, on suppose que l’installation sera obsolète dans 10 ans.

Selon les ingénieurs de MDL, la nouvelle installation aura une capacité annuelle totale de 30 000 tonnes, et MDL en utilisera initialement 17 000 tonnes. MDL prévoit que ses besoins en Flexi-P augmenteront de 9 % annuellement. MDL paiera 750 $ par tonne de Flexi-P à WDI. MDL estime que les coûts fixes de l’installation seront de 1,25 million $ par an et que les coûts variables seront de 415 $ par tonne. Toutefois, comme il s’agit d’une technologie complètement nouvelle, les ingénieurs de MDL nous ont prévenus qu’il est difficile d’estimer les coûts avec exactitude.

WDI applique un taux d’actualisation de 15 % pour évaluer ce type d’investissement.

ANNEXE VIII
INVESTISSEMENT CONJOINT AVEC RAYLAND ENERGY INC.

(Préparé par Laura Simmons)

Proposition

- La société distincte qui détiendra l'actif et assumera le passif de l'installation de recyclage de piles sera détenue à 50 % par REI et à 50 % par WDI.
- Chaque partie fournira un apport initial de 17 millions $ pour couvrir les coûts de construction prévus de cette installation, qui devrait être en service d'ici juin 2024. Tout financement supplémentaire requis sera assuré à parts égales par les deux parties.
- Pour assurer la gestion des activités quotidiennes de l'installation, WDI recevra des frais de gestion correspondant à un pourcentage fixe des produits d'exploitation (pourcentage à déterminer).
- Quatre administrateurs siègeront au Conseil d'administration (chaque partie en nommera deux). Le président sera nommé par l'une des parties en alternance tous les deux ans.
- Le Conseil d'administration prendra toutes les décisions liées à l'exploitation, à la stratégie et aux finances. Les décisions devront être prises à l'unanimité.
- Les actions ne pourront pas être transférées ou vendues à des parties externes sans le consentement de l'autre partie. Chaque partie aura un droit de premier refus à l'égard de l'achat des actions de l'autre partie.
- La société distincte sera dissoute si l'une ou l'autre des parties n'est plus d'accord avec les conditions, ou, au besoin, en raison de considérations de nature juridique ou financière, ou encore de préoccupations relatives au marché.

Selon les projections de REI, le rendement de l'actif de WDI serait d'environ 8 %, et l'installation aurait la capacité nécessaire pour exécuter d'autres contrats externes.

EXAMEN FINAL COMMUN
LE 26 MAI 2021 – ÉPREUVE DU JOUR 1

Étude de cas (DHC – version 2) **(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes en avril 2023 et Irene Mallik, votre supérieure chez Wilson Consulting Group, vous confie une autre mission auprès de Distinct Hotels Corporation (DHC).

Le revenu disponible par habitant au Canada a légèrement augmenté depuis 2020, et le niveau de confiance des consommateurs est moyen. La vigueur du dollar canadien a rendu les voyages au Canada plus coûteux et fait baisser le nombre de visiteurs internationaux. La montée des taux d'intérêt devrait se poursuivre pendant encore au moins deux ans.

Le nombre de voyageurs d'agrément devrait croître de seulement 2 % par année, même pour les hôtels-boutiques. Ces voyageurs, tant nationaux qu'internationaux, sont de plus en plus sensibles aux prix. Un nombre croissant de voyageurs se tournent vers des entreprises comme Airbnb et VRBO, aux dépens des hôtels traditionnels. Cette hausse est attribuable aux familles cherchant des types d'hébergement plus spacieux, avec cuisine, à prix raisonnable.

Le nombre de voyageurs d'affaires devrait croître de 6 % par an. Selon des études récentes, les gens préfèrent toujours les rencontres en personne aux téléconférences. De plus en plus d'entreprises sont aussi prêtes à payer plus cher pour louer des chambres dans de petits hôtels uniques qui répondent spécifiquement aux besoins des voyageurs d'affaires.

Le 20 juin 2020, après avoir reçu un héritage important, le fils de Kelvin et d'Alyson, Jonathan Chung, a acheté des actions ordinaires nouvellement émises de DHC pour la somme de 3 millions $. Jonathan détient maintenant 8 % de DHC et les autres actionnaires en détiennent chacun 23 %.

Même si le Conseil d'administration (le Conseil) reste déterminé à présenter la société comme un exploitant d'hôtels-boutiques haut de gamme ou luxueux, il en a modifié la vision en 2021 :

« Nous faisons en sorte que les clients se sentent bien accueillis et spéciaux en leur offrant un service attentionné, personnalisé et exceptionnel dans un cadre unique et luxueux. »

La mission a aussi été modifiée :

« Nous exploitons des hôtels-boutiques uniques dont l'ambiance est accueillante et luxueuse, et offrons à nos clients un service attentionné et courtois qui dépasse leurs attentes. »

Les valeurs fondamentales de DHC n'ont pas changé.

Irene vous demande de rédiger, d'un point de vue stratégique, un rapport à l'intention du Conseil de DHC qui expose les changements importants de la situation de la société et fournit une évaluation des grandes décisions que celle-ci doit prendre. Pour chaque proposition, vous devez signaler au Conseil les facteurs déterminants auxquels il n'a peut-être pas pensé et lui indiquer les informations supplémentaires qu'il doit obtenir avant de prendre ses décisions. Votre rapport devrait aussi comprendre toutes les autres questions importantes que vous relèverez.

LISTE DES ANNEXES

		Page
I	Transcription de la dernière réunion du Conseil d'administration …….....	46
II	Conseil consultatif ……...…	51
III	États financiers internes …...…….……..…	52
IV	Comparaison avec les données de référence sectorielles ..…….……	54
V	Information sur l'hôtel de Montréal …..….....……...…..…	55
VI	Proposition relative à l'hôtel Artists Warehouse …….……..…...…	56
VII	Proposition relative à l'hôtel du Nord de l'Ontario ……	57
VIII	Proposition relative à Luxury Stays …….…….....	58

ANNEXE I
TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Derek : Merci, Irene et CPA, de vous joindre à nous. Depuis votre dernière mission auprès de DHC, un seul changement a été apporté à l'équipe de direction : après le congédiement de Doug Mallette, Jonathan est devenu directeur du marketing et de la valorisation de la marque. First Canadian Hotel Reviews a reconnu que Doug avait agi seul, et DHC a conservé sa cote.

Voici les grands événements survenus depuis la dernière mission.

1er avril 2020	Achat de l'hôtel Artists Warehouse (HAW) pour 32 millions $ en trésorerie et en actions privilégiées sans droit de vote émises au nom d'Isabelle, selon les conditions initialement proposées.
1er avril 2020	Signature d'un contrat de 20 ans pour la gestion de l'hôtel Huron Heights (HHH), selon les conditions initialement proposées.
1er mai 2020	Transformation du terrain de golf de Kelowna en terrain semi-privé.
21 mai 2020	Mise à jour du site Web de DHC au coût de 980 000 $.
19 octobre 2020	Fin des rénovations de 11 millions $ à l'hôtel de la Nouvelle-Écosse et de 4 millions $ au total dans les autres hôtels de DHC.
2 novembre 2020	Conclusion d'une nouvelle entente d'emprunt avec Northern Land Loans. L'emprunt de 39 millions $, remboursable en versements annuels de 2 millions $ exigibles le 30 juin, porte intérêt à 7,2 % et vient à échéance dans 13 ans.
2 février 2021	Vente des droits de licence du Spa Awani pour 750 000 $.
1er mai 2021	Déclaration et versement de dividendes sur les actions privilégiées de DHC et de dividendes de 500 000 $ sur ses actions ordinaires.
2 juillet 2021	Renouvellement de la ligne de crédit de DHC, selon les mêmes modalités.
3 avril 2022	Fin des rénovations de 3 millions $ à l'hôtel du Nord de l'Ontario effectuées dans le but d'attirer des clients pour les retraites santé et bien-être.
1er mai 2022	Déclaration et versement de dividendes sur les actions privilégiées de DHC et de dividendes de 500 000 $ sur les actions ordinaires.
15 août 2022	Création d'un conseil consultatif, qui se réunit chaque trimestre.
2 mars 2023	Annonce par Isabelle qu'elle compte demander le rachat de ses actions privilégiées le 1er mai 2023. Comme convenu, les dividendes de 2023 seront déclarés et versés à cette date. Début des discussions avec la banque au sujet du refinancement.

Derek : Malgré l'amélioration des résultats de DHC, nous reportons notre premier appel public à l'épargne à 2025 afin de pouvoir améliorer certains indicateurs. Nous avons établi des cibles à cette fin, dont le maintien d'un tarif quotidien moyen (TQM) de 440 $. Ces cibles visent aussi l'atteinte d'ici 2024 d'un taux d'occupation de 85 % et d'une marge d'exploitation de 15 %. Notre conseil consultatif a également fourni des suggestions dont nous devrions tenir compte. Nous avons plusieurs propositions d'investissement dont il faut discuter. Kelvin, je te cède la parole.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Kelvin : J'ai trouvé un bel immeuble historique dans le quartier du Vieux-Montréal. C'est l'une des premières banques de la ville et sa façade est vraiment distinctive. Ce type d'immeuble est rarement disponible. Le locateur nous permettrait de le transformer en hôtel-boutique de 50 chambres. L'hôtel attirerait les voyageurs d'agrément qui veulent un service attentionné. C'est une belle occasion! Il n'y aura pas de restaurant, mais ça devrait aller, car le quartier regorge d'excellents restaurants pour tous les goûts.

Jessica : J'aime bien le fait que l'immeuble soit situé dans un grand centre métropolitain.

Alyson : Par contre, il est beaucoup plus petit que les autres hôtels de DHC.

Jonathan : Sa taille ressemble à celle des hôtels de ce type en Europe, ce qui pourrait attirer les voyageurs internationaux. J'ai déjà des idées pour le marketing de cet hôtel.

Kelvin : Pour le moment, le propriétaire, Société de portefeuille RH (RH), accepterait de seulement louer l'immeuble, mais il pourrait se laisser convaincre de le vendre plus tard. J'ai préparé un résumé des conditions du contrat de location et fourni des chiffres préliminaires.

Derek : Et si RH reçoit une meilleure offre pour l'immeuble? Comment le conseil consultatif réagira-t-il, vu les suggestions qu'il a formulées sur l'atteinte des objectifs de DHC?

Kelvin : N'oublions pas que ce conseil joue un rôle uniquement consultatif. Ses membres n'ont aucune participation financière dans la société. Nous n'avons pas à suivre leurs suggestions. DHC a toujours bien fonctionné sans le conseil consultatif.

Derek : Comment ce type d'entente se compare-t-il au contrat de gestion avec HHH côté risques? CPA, donnez-nous votre avis. Jessica, peux-tu nous parler de la situation de HAW?

Jessica : Isabelle participe encore à la gestion de HAW, mais veut prendre sa retraite. L'hôtel éprouve des difficultés : son bénéfice net après impôts était de 1 315 000 $ en 2022. Malgré nos efforts pour assurer le respect de normes plus élevées et l'obtention d'une cote cinq étoiles, le TQM de 300 $ et le taux d'occupation de 75 % sont tous deux inférieurs aux attentes. Le taux d'occupation correspond à celui d'autres hôtels de Toronto et la baisse s'explique par la diminution du nombre de voyageurs d'agrément dans cette partie de la ville. Isabelle et moi suggérons de rénover l'hôtel pour attirer les voyageurs d'affaires. Isabelle a compilé des estimations pour nous.

Derek : L'idée me plaît. Je crois que le conseil consultatif appuierait ce projet en raison de l'augmentation du pourcentage de voyageurs d'affaires.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Kelvin : Le conseil consultatif ne sait pas tout sur notre entreprise. J'ai des doutes.

Alyson : Les rénovations coûteront cher. Il faudra aménager des espaces de travail dotés des dernières technologies dans chaque chambre et construire un centre d'affaires, un gym, un restaurant et un bar. Pour se démarquer sur le marché très concurrentiel de Toronto, DHC devra aussi offrir des services personnalisés, un programme de fidélisation et une application mobile.

Kelvin : Certains changements modifieraient radicalement le caractère unique de cet hôtel.

Jessica : Nous devons faire quelque chose. Le TQM et le taux d'occupation baissent chaque année depuis l'acquisition de HAW. Si nous pouvons rénover l'hôtel et conserver son charme, ce serait un choix logique.

Derek : Sean LeBois a dit que son entreprise ferait les rénovations pour 6 millions $. J'ai fourni l'estimation à Jessica.

Kelvin : Son prix est trop élevé. Le coût de ces rénovations ne devrait pas dépasser 5,7 millions $. Tu aurais dû m'en parler avant. Tu nous as mis dans une situation délicate.

Derek : Qu'est-ce que ça change si DHC le paie un peu plus pour ce contrat? Il a passé tellement d'heures à nous aider en siégeant à notre conseil consultatif.

Kelvin : L'entreprise de Sean LeBois a effectué de petits travaux à l'hôtel du Nord de l'Ontario. Elle a terminé les travaux plus tard que prévu, et certaines parties des travaux n'étaient pas conformes aux caractéristiques que j'avais établies et ont dû être refaites.

Derek : Sean sait que son entreprise n'a pas été à la hauteur pour ce contrat, mais c'est à cause des nouveaux employés qu'il avait embauchés. Il mérite une deuxième chance.

Jonathan : Comme cette proposition était à l'ordre du jour, j'ai demandé à de grandes sociétés ce que DHC devait faire pour les attirer comme clientes. En général, elles établissent des tarifs maximums par chambre par ville et, à Toronto, le tarif moyen est de 250 $. L'incidence sur notre TQM dépendra de la proportion de voyageurs d'affaires et d'agrément. Il faudrait aussi offrir des délais de paiement de 30 à 60 jours et garantir la disponibilité des chambres.

Derek : Demandons à CPA d'examiner les estimations d'Isabelle et de déterminer si ce projet convient à DHC. Après les rénovations, je m'attends à ce que les résultats d'exploitation de HAW soient comparables à ceux de nos autres hôtels. Nous choisirons l'entrepreneur plus tard. Passons au prochain point à l'ordre du jour, l'hôtel du Nord de l'Ontario.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Kelvin : Je propose de faire des rénovations supplémentaires de 13 millions $ à l'hôtel du Nord de l'Ontario.

Jessica : Rien de ce que nous avons essayé n'a fonctionné jusqu'ici, pas même l'ajout d'une salle de jeux et d'une piscine. Depuis 2019, le TQM a seulement augmenté de 40 $, pour s'établir à 300 $, et nous avons atteint un taux d'occupation de seulement 70 %.

Kelvin : Les chambres sont trop petites pour les familles et nous n'offrons pas assez de services supplémentaires. Les chambres actuelles seraient converties en suites à une chambre avec cuisine et salon. Après les rénovations, l'hôtel ne comptera plus que 150 chambres. Nous pourrions avoir un service de garde, des clubs pour enfants et des sauveteurs à la piscine. Ces changements devraient faire augmenter le TQM et le taux d'occupation de façon importante, puisqu'ils permettraient de mieux cibler les familles, mais aussi d'attirer les voyageurs internationaux.

Alyson : Les familles ne cherchent pas le service attentionné que DHC offre normalement. Je n'appuie pas cette proposition.

Derek : Parce que l'hôtel est dans le nord, nous n'avons jamais pu surmonter le facteur saisonnier. Je ne veux pas investir plus d'argent dans cet hôtel quand il pourrait être mieux investi ailleurs.

Alyson : Suggères-tu que nous vendions l'hôtel du Nord de l'Ontario?

Derek : Oui, et le conseil consultatif est du même avis.

Kelvin : Comment le sais-tu? Le conseil consultatif n'a jamais discuté de la possibilité de vendre cet hôtel.

Derek : J'ai appelé quelques membres du conseil consultatif pour leur demander leur avis. Nous devrions pouvoir vendre l'hôtel 40 millions $. À ce prix, Thomas Wong a peut-être même déjà trouvé un acheteur.

Kelvin : Tu as consacré beaucoup de temps à cette question à notre insu. Pourquoi alors ai-je perdu mon temps à chercher des façons de rénover l'hôtel?

Alyson : Je pensais aussi que le moment est peut-être venu de vendre. En plus du problème lié à la superficie des chambres, l'endroit n'est pas idéal pour un hôtel-boutique.

Jessica : La vente de cet hôtel pourrait avoir un effet négatif sur le projet de premier appel public à l'épargne de DHC.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Derek : Je ne suis pas certain d'être d'accord. CPA peut évaluer les risques et les avantages de chaque option. Jonathan a une proposition d'investissement à nous présenter.

Jonathan : En 2020, DHC a embauché Cindy Woodman, une conceptrice de site Web qui a déjà travaillé pour Airbnb. Cindy suggère que DHC crée une nouvelle entreprise de réservation en ligne spécialisée dans les séjours de luxe de courte durée. Le nom proposé pour l'entreprise est Luxury Stays (Luxury). Les sites Web de DHC et de Luxury seraient liés et nous ferions la promotion de services de luxe, qui seraient fournis par DHC. Cindy et moi avons préparé de l'information supplémentaire.

Derek : Le conseil consultatif a recommandé que DHC cible le marché des locations à court terme. Les hôtes de Luxury seraient principalement des hôtels-boutiques et des propriétaires de résidences privées. Ce serait une manière de pénétrer ce segment.

Kelvin : Je crains que Luxury nuise à l'image de la société. Comment Luxury trouvera-t-elle des hôtes qui afficheront leurs hébergements sur le site? Devrons-nous les faire inspecter pour nous assurer que chacune d'elles répond aux normes élevées de DHC?

Jonathan : Luxury se servirait de son nouveau site Web pour recruter des hôtes. Nous pourrions aussi faire inspecter les hébergements, mais je ne crois pas que Luxury pourrait exiger des frais supplémentaires pour récupérer le coût des inspections; il faudrait alors les absorber. Sinon, nous pourrions faire comme les autres entreprises du genre, et nous fier aux évaluations des clients pour déterminer dans quelle mesure les hébergements respectent les normes de DHC.

Alyson : Si des clients choisissent de loger dans des résidences privées ou des hôtels n'appartenant pas à DHC, cela pourrait-il enlever des produits à nos hôtels?

Jonathan : Nous ne pensons pas afficher les hôtels de DHC. Il ne devrait donc pas y avoir de problème, puisque le site attirera des clients différents de ceux de nos hôtels.

Jessica : Si nous choisissons de créer Luxury, DHC fournira des services supplémentaires pour toutes les réservations et offrira ainsi un service « exceptionnel » aux clients de Luxury. Ces autres services nous permettront de rendre l'expérience unique pour les clients.

Derek : L'investissement initial est modeste et le projet vise un nouveau segment de marché. Je pense que nous devrions y songer. CPA, fournissez-nous votre évaluation du projet.

CPA : Bien sûr. Le rapport sera prêt d'ici votre prochaine réunion.

Derek : Merci. La réunion est levée.

ANNEXE II
CONSEIL CONSULTATIF

Le conseil consultatif est composé des membres suivants :

- George Karpenter (président et ami de Derek) a travaillé pendant vingt ans dans des hôtels haut de gamme.
- Warren Gaspari (ami de Derek) a été directeur de conférences pendant quinze ans pour une chaîne d'hôtels mondiale.
- Samina Kalas (amie d'Alyson) opte toujours pour la location à court terme quand elle voyage.
- Shirley Lata (amie de Jessica) organise depuis huit ans les déplacements du personnel de la grande société pour laquelle elle travaille.
- Sean LeBois (ami de Derek) est propriétaire d'une entreprise qui se spécialise dans la vente de mobilier et de matériel pour les hôtels, et dans la rénovation d'hôtels.
- Laura Smythe (amie de Jessica) est analyste financière spécialisée dans le secteur hôtelier.
- Thomas Wong (ami de Derek) fait la promotion de publications sur le tourisme depuis dix ans.
- Dominique Girard (ami de Jonathan) est rédacteur touristique pour Thomas Wong.

Le mandat du conseil consultatif est de fournir :

- des suggestions relativement à l'orientation stratégique de DHC;
- de l'information sur les tendances du secteur hôtelier;
- des conseils en vue d'un premier appel public à l'épargne;
- des conseils sur les questions liées à l'exploitation;
- des conseils sur les manières d'améliorer les relations avec la collectivité.

Pour aider DHC à atteindre ses objectifs spécifiques et à réussir son premier appel public à l'épargne, le conseil consultatif a récemment suggéré ce qui suit :

- veiller à ce que tous les indicateurs clés correspondent à la moyenne sectorielle, sauf la marge d'exploitation, qui devrait y être supérieure;
- faire passer le nombre de chambres à 1 000 d'ici 2025;
- augmenter la proportion de voyageurs d'affaires pour qu'elle atteigne 40 %;
- diversifier les activités afin de réduire la dépendance à l'égard des produits tirés des hôtels.

ANNEXE III
ÉTATS FINANCIERS INTERNES

Distinct Hotels Corporation
État consolidé du résultat global
Exercice clos le 31 décembre 2022
(en milliers de dollars canadiens)

Produits	
Produits tirés des chambres	95 204 $
Produits tirés des chambres – HAW	12 264
Services de restauration et de bar	51 410
Golf – droits d'adhésion annuels	390
Golf – droits de jeu	1 560
Frais de gestion payés par HHH	1 980
	162 808
Charges	
Coûts d'exploitation des chambres	50 458
Coûts d'exploitation des chambres – HAW	6 745
Coûts des services de restauration et de bar	34 959
Coûts des services de golf	1 523
Salaires et avantages sociaux des membres de la direction liés au contrat avec HHH	1 050
Dotation aux amortissements	11 380
Frais de vente et de marketing	4 936
Impôts fonciers, services publics et assurances	12 462
Frais administratifs et généraux	21 668
	145 181
Résultat d'exploitation	17 627
Intérêts sur la ligne de crédit	(36)
Intérêts sur la dette à long terme	(4 835)
Dividendes sur les actions privilégiées	(1 500)
Résultat avant impôts	11 256
Impôts sur le résultat	(3 393)
Résultat net et résultat global	7 863 $

ANNEXE III (suite)
ÉTATS FINANCIERS INTERNES

Distinct Hotels Corporation
État consolidé de la situation financière
au 31 décembre 2022
(en milliers de dollars canadiens)

Actif	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 980 $
Créances clients	1 370
Stocks	2 370
Charges payées d'avance	1 700
	9 420
Immobilisations corporelles – montant net	146 820
Immobilisations corporelles – HAW	41 575
Goodwill – HAW	3 500
Total de l'actif	201 315 $
Passif	
Ligne de crédit	1 200 $
Dettes fournisseurs et charges à payer	14 985
Impôts sur le résultat à payer	2 120
Passif sur contrat – produits	6 690
Tranche à court terme – Emprunt Nouvelle-Écosse	3 000
Tranche à court terme – Emprunt Ontario	2 000
	29 995
Dette à long terme – Nouvelle-Écosse	30 000
Dette à long terme – Ontario	33 000
Actions privilégiées rachetables au gré du porteur	25 000
Passif d'impôt différé	6 810
Total du passif	124 805
Capitaux propres	
Capital-actions	13 175
Résultats non distribués	63 335
	76 510
Total du passif et des capitaux propres	201 315 $

ANNEXE IV
COMPARAISON AVEC LES DONNÉES DE RÉFÉRENCE SECTORIELLES

	DHC		Segment des hôtels-boutiques	
	2022	**2019**	**2022**	**2019**
Revenu par chambre disponible (taux d’occupation × TQM)	343 $	280 $	328 $	262 $
Taux d’occupation	78 %	70 %	80 %	78 %
Tarif quotidien moyen (TQM)	440 $	400 $	410 $	335 $
Pourcentage de voyageurs d’affaires	15 %	10 %	35 %	30 %
Ratio de liquidité générale	0,3	0,2	0,7	0,8
Ratio emprunts/capitaux propres	1,6	2,2	2,1	2,6
Ratio total de la dette/actifs	0,6	0,7	0,7	0,7
Rendement des capitaux propres	10 %	8 %	12 %	11 %
Marge d’exploitation	11 %	9 %	14 %	16 %
Marge bénéficiaire	5 %	3 %	6 %	8 %

ANNEXE V
INFORMATION SUR L'HÔTEL DE MONTRÉAL

Résumé des conditions du contrat de location proposé :

- Le loyer annuel est de 50 000 $, plus 16 % des produits tirés des chambres, et est payable mensuellement.
- Le contrat est d'une durée de 15 ans et est assorti d'une option de renouvellement de cinq ans. Le loyer sera déterminé au moment du renouvellement.
- RH paiera les impôts fonciers, les services publics et l'assurance de l'immeuble.
- RH paiera 50 % du coût des rénovations initiales, jusqu'à un maximum de 5 millions $. DHC prévoit que le coût total des rénovations s'élèvera à 15 millions $. RH devra approuver toutes les rénovations au préalable.
- RH a le droit de vendre l'immeuble en tout temps, sous réserve d'un préavis de 90 jours à DHC pour résilier le contrat de location. DHC aura un droit de premier refus.

Estimations financières :

- TQM de 750 $ et taux d'occupation de 80 %
- Coûts d'exploitation des chambres correspondant à 55 % des produits tirés des chambres
- Frais administratifs et généraux (y compris les frais de vente et de marketing) correspondant à 13 % des produits tirés des chambres

ANNEXE VI
PROPOSITION RELATIVE À L'HÔTEL ARTISTS WAREHOUSE

Isabelle a préparé les résultats prévisionnels post-rénovations suivants pour Jessica.

	Note	
TQM	1, 3	290 $
Taux d'occupation estimatif	2	85 %
Nombre de chambres	4	120

Produits tirés des chambres		10 796 700 $
Ventes des services de restauration et de bar – 65 % des produits tirés des chambres	5	7 017 855
Coûts d'exploitation des chambres – 55 % des produits tirés des chambres	5	(5 938 185)
Coûts des services de restauration et de bar – 50 % des ventes des services de restauration et de bar	5	(3 508 928)
Coûts de marketing et d'administration et coûts liés à l'immeuble – fixes		(5 000 000)
Marge d'exploitation		3 367 442
Moins les impôts (27 %)		(909 209)
		2 458 233 $

Notes

1. Le TQM utilisé est de 290 $, plutôt que le TQM actuel de 300 $, afin de refléter la réduction de tarif requise pour attirer plus de voyageurs d'affaires.
2. Le taux d'occupation estimatif repose sur l'hypothèse d'une augmentation de 10 %.
3. Hypothèse : 45 % des clients sont des voyageurs d'affaires.
4. Les rénovations comprennent l'ajout d'un restaurant et d'un bar. Nous devrons donc réduire le nombre de chambres, qui passera de 150 à 120, mais nous tirerons de nouveaux produits du bar et du restaurant.
5. Il s'agit de mes meilleures estimations.

ANNEXE VII
PROPOSITION RELATIVE À L’HÔTEL DU NORD DE L’ONTARIO

Voici les informations obtenues au sujet de l’hôtel du Nord de l’Ontario :

- Pour l’exercice clos le 31 décembre 2022, le total des produits était de 16 726 125 $, et le résultat avant impôts était de 1 338 090 $.
- Au 31 décembre 2022, la valeur comptable de l’actif net de l’hôtel était de 40 millions $.
- Après les rénovations :
  - On s’attend à des produits de 21,9 millions $ (150 chambres × 365 jours × TQM de 500 $ × taux d’occupation de 80 %).
  - On s’attend à un résultat avant impôts de 2 628 000 $. Le calcul comprend une dotation aux amortissements de 4,9 millions $.

ANNEXE VIII
PROPOSITION RELATIVE À LUXURY STAYS

Points saillants du modèle d’affaires :

- Les hôtes verseront à Luxury une commission correspondant à 10 % du montant de la réservation, et les clients verseront à Luxury une commission distincte correspondant à 3 % du montant de la réservation.
- Luxury offrira des services personnalisés supplémentaires à la demande des clients, ce qui rendra l’entreprise unique dans ce segment du marché locatif. Ces services comprendront des commodités habituellement offertes dans les hôtels de DHC, comme des services d’entretien ménager et de blanchisserie, de livraison d’épicerie, de promenade de chiens et de garde d’enfants, mais nous irons encore plus loin en offrant des services de chef à domicile, des séances d’entraînement personnalisées, des massages et de la physiothérapie. Les clients pourront réserver ces services par l’entremise du site Web de Luxury. DHC fournira les services, dont le prix sera établi au coût majoré de 25 %.
- Sur le site Web, les clients pourront faire des recherches dans la liste des hébergements proposés par lieu, date, type, commodités et prix.
- Luxury devra offrir un minimum de 1 200 hébergements dans au moins cinq grandes villes pour que la sélection soit suffisante pour attirer les clients.
- Nous nous concentrerons initialement sur le marché canadien, mais une fois que le modèle aura fait ses preuves, il sera possible de l’étendre à des hébergements à l’extérieur du pays.

Luxury nécessitera un investissement initial de 7 millions $, et les coûts d’exploitation annuels devraient être de 4 millions $.

Les prévisions financières suivantes ont été établies après la réalisation d’une étude de marché.

	2023	**2024**	**2025**	**2026**
Nombre de nuitées réservées	20 000	80 000	120 000	170 000
Produits moyens par nuitée	300 $	350 $	370 $	380 $
Produit de commissions	780 000 $	3 640 000 $	5 772 000 $	8 398 000 $

ANNEXE C

ÉTUDE DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION DE L’ÉPREUVE DU JOUR 2 – LE 27 MAI 2021

EXAMEN FINAL COMMUN
LE 27 MAI 2021 – ÉPREUVE DU JOUR 2

Étude de cas

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

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

SOMMAIRE

Information commune – à lire quel que soit votre rôle **Page**

Contexte 61

Travail à faire – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi

Travail à faire en Certification 63
Travail à faire en Finance 64
Travail à faire en Gestion de la performance 66
Travail à faire en Fiscalité 67

Information commune – à lire quel que soit votre rôle

Annexe I – Courriel de Harry Zhang 68
Annexe II – Extrait du projet d'états financiers 69
Annexe III – Extrait du nouveau contrat signé en 2020 72
Annexe IV – Résumé des recherches sur les médicaments 73
Annexe V – Rapports d'évaluation 75
Annexe VI – Mémo de Jennifer Wong, directrice de la production 76

Informations particulières – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi

Annexe VII – Certification – Informations supplémentaires 78
Annexe VII – Finance – Informations supplémentaires 84
Annexe VII – Gestion de la performance – Informations supplémentaires 94
Annexe VII – Fiscalité – Informations supplémentaires 104

CONTEXTE
INFORMATION COMMUNE À TOUS LES RÔLES

La société RMZ Pharma inc. (RMZ) a été fondée en 2004 par Francine Robillard, éminente biochimiste, auparavant employée d'une multinationale pharmaceutique. À titre de développeur et fabricant réputé de médicaments d'origine, RMZ crée des médicaments chimiques et des biomédicaments, à savoir des médicaments provenant d'organismes vivants. RMZ commercialise actuellement deux médicaments contre le cancer, qu'elle fabrique dans ses installations ultramodernes. Les autorités gouvernementales ont récemment approuvé la vente au Canada d'un troisième médicament, et quatre autres sont à diverses étapes de leur développement.

Nous sommes le 11 février 2021. Actuellement, Francine détient 55 % de RMZ, Capital de risque Star (Star) en détient 30 %, et Capital de risque Tatum (Tatum), 15 %. Ces deux sociétés de capital de risque se spécialisent dans le secteur pharmaceutique. Le Conseil d'administration de RMZ, composé de cinq membres, se réunit chaque semaine durant au moins cinq heures et prend toutes les décisions d'exploitation importantes. Francine est chef de la direction et présidente du Conseil. Star et Tatum espèrent toutes deux trouver bientôt un acheteur stratégique pour leurs actions de RMZ. Francine ne souhaite pas vendre ses actions pour l'instant.

RMZ compte quatre services : Recherche et développement (R&D); Production; Comptabilité et services juridiques; et Marketing et ventes. Une restructuration récente du siège social a entraîné une réduction du nombre de directeurs, si bien que le Conseil prend maintenant davantage de décisions d'exploitation qu'auparavant. En juin, Andrea Chan, directrice du marketing de longue date chez RMZ, a démissionné, estimant qu'on ne lui confiait pas assez de responsabilités et qu'on ne tenait pas compte de ses idées. À la fin de septembre, Andrea a été remplacée par Trevor Caine, qui a 15 ans d'expérience dans le secteur.

RMZ fonctionne actuellement à 60 % de sa capacité de production. Comme RMZ se distingue par sa volonté de développer des médicaments innovants, elle investit des sommes considérables en R&D. Elle a sous-traité les essais cliniques d'un de ses médicaments en développement à Quality Research inc. (QRI). RMZ emploie des représentants qui vendent ses médicaments aux distributeurs, aux grandes chaînes de pharmacies et aux hôpitaux. Environ 60 % des ventes se font en dollars américains, 25 % en euros et 15 % en dollars canadiens. La plupart des dépenses sont faites en dollars canadiens, mais environ 10 % du coût des ventes et 20 % des frais de vente et de marketing sont en dollars américains.

Les flux de trésorerie et les bénéfices des sociétés du secteur sont habituellement volatils. Il faut jusqu'à dix ans pour développer un nouveau médicament, et le risque que celui-ci s'avère inefficace ou ne soit pas approuvé pour la vente est élevé. C'est pourquoi les sociétés pharmaceutiques développent plusieurs médicaments en même temps.

CONTEXTE (suite)
INFORMATION COMMUNE À TOUS LES RÔLES

La réglementation et la surveillance des sociétés pharmaceutiques relèvent d'organismes gouvernementaux. Le développement, la fabrication et la mise en marché d'un médicament doivent être approuvés. Des retards dans l'obtention des approbations réglementaires ou la modification de la réglementation pourraient nuire à l'entreprise. RMZ présente un excellent dossier et respecte toutes les exigences réglementaires.

De plus, les ventes dépendent largement de l'approbation des médicaments par les payeurs privés (compagnies d'assurances) et publics (régimes gouvernementaux), et donc de leur remboursement aux patients. Actuellement, les deux médicaments commercialisés de RMZ figurent sur les listes de médicaments couverts des payeurs. Les payeurs exercent une influence sur les prix des médicaments en raison des limites de remboursement qu'ils établissent.

Le public se soucie de plus en plus des coûts des soins de santé. Le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés, un organisme gouvernemental fédéral, fixe les prix maximums des médicaments vendus au Canada. La demande d'un médicament d'origine dépend du nombre de patients souffrant de la maladie traitée et du prix des médicaments génériques de substitution.

Les génériques, qui représentent 70 % des ventes de médicaments du secteur, reproduisent l'effet des médicaments d'origine équivalents. Comme les fabricants de génériques ont peu de frais de R&D, les génériques se vendent jusqu'à 40 % moins cher que les médicaments d'origine équivalents. Une fois la vente d'un générique approuvée, les ventes du médicament d'origine déclinent fortement. Le brevet procure une protection pour une durée déterminée, car les génériques de substitution ne peuvent être mis en marché qu'après son expiration. Pour atténuer la menace que posent les génériques, les développeurs de médicaments d'origine se tournent vers les biomédicaments, plus difficiles à copier. Ils modifient aussi parfois la composition ou le mode d'administration de leurs médicaments pour les rendre plus efficaces que les génériques.

RMZ a contracté auprès d'une banque canadienne, la Banque de la Confédération, un emprunt à long terme assorti d'une clause restrictive liée au ratio dette/BAIIA. Les primes de fin d'exercice versées aux directeurs et aux employés des quatre services sont fonction du bénéfice d'exploitation de leur service respectif. RMZ, dont l'exercice se termine le 31 décembre, applique les IFRS comme il est d'usage dans son secteur d'activité. Depuis sa fondation, elle utilise, comme il se doit, le dollar canadien comme monnaie fonctionnelle. Toutes les opérations en monnaie étrangère réalisées pendant l'exercice ont été correctement comptabilisées.

Le contrôleur, Harry Zhang, MBA, s'occupe de l'information financière, du budget, de la détermination des coûts, et des impôts. Harry a été en congé de maladie pendant quatre mois. Durant son absence, des employés de la comptabilité l'ont remplacé. Harry vient de revenir au travail et a besoin d'aide pour diverses tâches.

Des informations supplémentaires sur votre rôle se trouvent dans la section portant sur celui-ci.

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

TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION

Vous, CPA, êtes directeur d'audit chez Anderson & Sons (AS), cabinet de nouveau retenu comme auditeur externe de RMZ. AS est chargé d'auditer les états financiers de l'exercice 2020 de RMZ et de lui fournir d'autres services.

Doreen Philmore, l'associée responsable de la mission, vous demande de traiter les questions comptables soulevées par Harry. Harry veut aussi de l'aide pour d'autres tâches. Doreen a déterminé qu'AS peut réaliser tous les travaux demandés par Harry et a consigné dans le dossier d'audit les considérations pertinentes en matière d'indépendance. Toutefois, compte tenu d'informations reçues récemment concernant les liens qu'a RMZ avec certains membres de l'équipe d'audit et le cabinet, elle vous demande de consigner les autres menaces potentielles pour l'indépendance pouvant se poser pour l'audit de l'exercice 2020 et des exercices suivants.

Le plan d'audit préliminaire de l'exercice 2020 a été préparé par un stagiaire membre de l'équipe. Doreen veut que vous le révisiez et y apportiez les modifications nécessaires. Elle vous demande aussi d'élaborer des procédures d'audit relatives aux questions comptables liées aux IFRS qu'a soulevées Harry.

Pour l'audit de 2020, AS utilisera, entre autres, des techniques d'audit assistées par ordinateur (TAAO) pour tester les écritures de journal. Vu la politique de primes de fin d'exercice de RMZ, Doreen s'inquiète du risque de contournement des contrôles par la direction et vous demande de décrire les requêtes à effectuer à l'aide des TAAO dans le grand livre général pour répondre à ce risque.

De plus, pendant l'audit intermédiaire, des procédures de corroboration ont été mises en œuvre à l'égard des ventes. Doreen vous demande d'expliquer l'incidence des erreurs détectées sur l'audit et le rapport d'audit.

Aux fins de la rédaction de la lettre de recommandations qu'AS remettra à RMZ, Doreen vous demande d'analyser les faiblesses des contrôles internes relatifs aux processus d'achat de matériel et d'outillage, et de recommander des améliorations.

RMZ prépare un état des résultats prévisionnel, pour présentation à des investisseurs éventuels. Francine veut qu'AS audite les prévisions. Doreen a déterminé qu'un rapport délivré en application de la NCMC 3000, *Missions d'attestation autres que les audits ou examens d'informations financières historiques* serait approprié. Compte tenu de votre compréhension de l'entreprise, elle vous demande d'évaluer si les hypothèses qui sous-tendent les prévisions sont raisonnables et de décrire les procédures à mettre en œuvre pour auditer ces hypothèses.

Outre les annexes communes (I à VI), vous devez vous servir des informations fournies à l'Annexe VII (Certification) dans votre analyse.

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

TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE

Vous, CPA, êtes analyste financier à la division de services-conseils en finance de Hedley & Saunders Consultants (HSC), et relevez directement de l'associé, Thomas Deenen, CPA. Thomas a récemment rencontré Francine et Harry pour discuter de certaines questions relatives aux états financiers de l'exercice 2020 et d'autres sujets.

RMZ aimerait que HSC traite les questions comptables soulevées par Harry. Harry veut aussi de l'aide pour d'autres tâches.

Francine estime que RMZ devra obtenir 30 millions $ supplémentaires pour financer les essais cliniques en cours. Elle envisage une émission d'actions privilégiées en faveur de Star, et Thomas vous demande d'en évaluer les avantages et les inconvénients. Les auditeurs de RMZ ont confirmé que ces actions privilégiées seraient présentées dans les capitaux propres dans les états financiers de RMZ. D'après les données sectorielles de référence, le ratio emprunts/capitaux propres optimal de RMZ est de 25 %.

Le Conseil de RMZ souhaite étendre ses activités de fabrication en Allemagne et envisage d'acheter une usine d'un fabricant de médicaments allemand. Les produits fabriqués en Allemagne seraient vendus en Europe et en Asie. Thomas vous demande d'expliquer les risques financiers associés à ce projet de fabrication en Allemagne, puis d'analyser les deux possibilités de financement et d'en recommander une.

Jennifer Wong, la directrice de la production, a demandé une soumission pour de nouvelles machines à sceller. Thomas vous demande de déterminer si RMZ devrait les louer ou les acheter.

Francine a fourni des informations sur un nouveau client canadien, Percy's Drugs ltée (Percy). Thomas vous demande d'évaluer l'incidence de l'opération conclue sur le fonds de roulement de RMZ (y compris sur ses délais moyens de recouvrement des comptes clients et de rotation des stocks pour 2021) ainsi que sur sa clause restrictive actuelle, en supposant que le chiffre d'affaires provenant des clients existants restera le même.

Thomas vous demande de passer en revue les différentes stratégies que la banque a proposées à RMZ pour couvrir l'exposition des résultats de RMZ aux variations du dollar américain, sachant que RMZ veut couvrir 30 % de son exposition nette. Thomas vous demande de quantifier le montant que RMZ souhaiterait couvrir à l'aide de ces stratégies de couverture et d'analyser l'incidence de chacune d'entre elles selon que le taux de change au 1er août 2021 s'établit à (i) 1,00 USD = 1,40 CAD ou à (ii) 1,00 USD = 1,20 CAD.

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

TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE (suite)

Développant déjà un médicament similaire, Pharma Debon a offert d'acheter, pour 1,5 million $, la totalité des droits sur le Médicament F. Harry a fourni les prévisions de ventes préparées par le directeur de la R&D de RMZ et des informations sur la probabilité de succès des médicaments en développement. Thomas vous demande d'évaluer la nature et la qualité des données fournies ainsi que leur applicabilité à l'évaluation du Médicament F, et de relever les données additionnelles qui devraient être considérées.

Thomas vous demande également de déterminer la juste valeur marchande des droits sur le Médicament F, d'évaluer si RMZ devrait vendre ces droits et de formuler une recommandation à cet égard. La valeur des droits sur les médicaments est habituellement fondée sur les flux de trésorerie liés aux redevances qui pourraient être obtenues de l'octroi de licences. Si les flux de trésorerie sont ajustés en fonction des risques, un taux d'actualisation de 8 % sera approprié.

Outre les annexes communes (I à VI), vous devez vous servir des informations fournies à l'Annexe VII (Finance) dans votre analyse.

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

TRAVAIL À FAIRE EN GESTION DE LA PERFORMANCE

Vous, CPA, êtes analyste à la division de conseils en gestion de Hedley & Saunders Consultants (HSC), et relevez directement de Thomas Deenen, CPA, un associé. Thomas a récemment rencontré Francine et Harry pour discuter de certaines questions relatives aux états financiers de l'exercice 2020 et d'autres sujets.

RMZ aimerait que HSC traite les questions comptables soulevées par Harry. Harry veut aussi de l'aide pour d'autres tâches.

Thomas vous demande de préparer une analyse FFPM. Le Conseil croit qu'un acheteur stratégique réaliserait une telle analyse et souhaite comprendre comment RMZ se positionne. Le Conseil veut aussi qu'on lui explique comment atténuer les risques auxquels RMZ est exposée.

Randy, directeur de la R&D, a relevé des problèmes dans son service. Thomas vous demande d'analyser les solutions envisagées pour accroître les compétences en R&D dans le domaine des biomédicaments et de faire une recommandation. Il veut aussi que vous expliquiez si une focalisation accrue sur les biomédicaments est une bonne stratégie et justifie d'autres investissements.

Thomas demande s'il serait préférable, vu les préoccupations de Randy, de ramener en interne les essais cliniques sous-traités à QRI. Il vous demande d'analyser les scénarios possibles et de formuler une recommandation.

Randy envisage de partager des renseignements sur les patients avec d'autres sociétés pharmaceutiques. Thomas vous demande d'expliquer ce qui pourrait compromettre l'intégrité des données chez RMZ et de recommander des mesures de prévention. Il veut aussi votre avis sur l'idée de partager des renseignements sur les patients.

Hannah Baldwin, membre du Conseil qui représente Star, s'inquiète du fait que le Conseil prend la plupart des décisions d'exploitation. Thomas vous demande d'analyser les avantages et inconvénients de la structure actuelle de RMZ, et de suggérer des améliorations.

Thomas vous demande de réaliser une analyse quantitative et qualitative des différentes stratégies d'établissement des prix que Trevor, du Marketing, a proposées pour un nouveau produit, puis de faire une recommandation étayée.

Les plaintes de clients au sujet de l'emballage sont en hausse. Thomas vous demande d'utiliser les principes énoncés par Hannah pour aider RMZ à améliorer la qualité de ses emballages. Il vous demande d'expliquer quels éléments RMZ doit prendre en compte pour chaque principe.

Outre les annexes communes (I à VI), vous devez vous servir des informations fournies à l'Annexe VII (Gestion de la performance) dans votre analyse.

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

TRAVAIL À FAIRE EN FISCALITÉ

Vous, CPA, êtes analyste à la division fiscalité de Hedley & Saunders Consultants (HSC), et relevez directement de Thomas Deenen, CPA, un associé. Thomas a récemment rencontré Francine et Harry pour discuter de certaines questions relatives aux états financiers de l'exercice de 2020 et d'autres sujets.

RMZ aimerait que HSC traite les questions comptables soulevées par Harry. Harry veut aussi de l'aide pour d'autres tâches.

En 2020, Francine a hérité du tiers des actions de Zora inc. et a investi une petite somme dans Hip Hop inc. Francine ne connaît pas bien les règles d'association. Thomas vous demande de déterminer si RMZ est associée à d'autres sociétés pour 2020 et, le cas échéant, d'évaluer l'incidence de cette association sur la déduction accordée aux petites entreprises dont peut se prévaloir chaque société.

Thomas vous demande aussi de calculer le revenu imposable de RMZ et l'impôt fédéral à payer pour 2020. Il veut que vous expliquiez dans votre analyse les incidences fiscales des questions comptables que vous avez traitées. Il veut aussi que vous calculiez le solde de fin d'année des comptes d'IMRTD.

En 2020, RMZ a embauché Carole Denis, chargée de recherche. Afin de la recruter, RMZ lui a accordé plusieurs avantages. Thomas vous demande d'expliquer les incidences fiscales de ces avantages, pour Carole et pour RMZ.

Thomas vous demande de déterminer si le système de suivi des immobilisations corporelles de RMZ fournit les données nécessaires pour assurer la conformité fiscale en ce qui concerne les immobilisations et de recommander les améliorations à y apporter, s'il y a lieu.

Actuellement, RMZ est une société privée. Si un acheteur stratégique n'est pas trouvé au cours des prochaines années, il sera envisagé de faire de RMZ une société publique. Thomas vous demande d'expliquer les différences, d'un point de vue fiscal, entre une société privée et une société publique ainsi que la manière dont ces différences s'appliquent à RMZ.

Outre les annexes communes (I à VI), vous devez vous servir des informations fournies à l'Annexe VII (Fiscalité) dans votre analyse.

ANNEXE I – COMMUNE
COURRIEL DE HARRY ZHANG

De : Harry.Zhang@RMZ.ca
À : CPA
Date : 11 février 2021
Objet : Fin de l'exercice 2020

Questions comptables à traiter et autres tâches à réaliser :

1. Tous les contrats conclus avec nos clients sont signés par Francine et le client. Avant 2020, ils contenaient tous les mêmes conditions.

   En 2020, nous avons conclu un nouveau contrat générateur de produits avec l'Hôpital général Sheppard, qui prévoit des conditions différentes (Annexe III). Le client paye les marchandises dans les 30 jours suivant leur réception. Par le passé, le recouvrement auprès de ce client n'a jamais posé de problème. Le transfert de propriété a lieu à la réception des marchandises par le client. Nous avons comptabilisé 990 000 $ en produits en 2020 pour les 18 000 unités livrées, vendues 55 $ chacune.

2. Nous élaborons un plan d'activité pour chaque médicament au tout début du processus de développement de celui-ci. Notre système comptable fait le suivi des dépenses et enregistre les coûts par médicament. Vous trouverez ci-joint un tableau sur l'état d'avancement de chaque médicament et la liste des dépenses comptabilisées dans les immobilisations incorporelles en 2020 au titre du Médicament C (Annexe IV).

3. Le 1er mai, nous avons déménagé nos bureaux administratifs dans l'immeuble situé au 732, rue Pendrell (le Pendrell), qui abrite les services de R&D et de Production, et qui venait d'être rénové. Nous avons mis en location notre ancien immeuble de bureaux, situé au 995, rue Gloucester (le Gloucester). Des locataires y ont emménagé le 1er juin. Vous trouverez ci-joint des informations tirées de deux rapports d'évaluation de 2020 (Annexe V). Au 31 décembre 2020, les valeurs nettes comptables du terrain et du bâtiment du Gloucester s'établissaient à 567 800 $ et à 1 867 900 $, respectivement. Le Gloucester est actuellement comptabilisé séparément comme immeuble de placement. Je crois qu'il existe différents choix pour ce qui est de la valeur comptable à comptabiliser, mais je n'en ai pas évalué l'incidence sur les états financiers. Doreen, l'associée responsable de la mission d'audit, m'a déjà confirmé que le contrat de location du Gloucester est comptabilisé correctement.

4. Récemment, j'ai écouté un balado qui traitait des mesures hors PCGR. Qu'est-ce qui, selon vous, explique leur utilisation accrue et quelles sont les principales préoccupations liées à leur communication à des utilisateurs externes? De plus, pouvez-vous expliquer ce que nos actionnaires actuels et potentiels, ainsi que notre prêteur actuel, ont besoin de trouver dans notre information financière et décrire les types d'ajustements qu'ils trouveraient utiles si nous décidions de présenter un résultat net hors PCGR en plus de nos états financiers établis selon les IFRS?

5. Vous trouverez ci-joint un mémo de notre directrice de la production (Annexe VI).

Je vous remercie pour votre aide.

ANNEXE II – COMMUNE
EXTRAIT DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

RMZ Pharma inc.
État du résultat net et des autres éléments du résultat global
Exercices clos les 31 décembre

	2020	2019
	Projet	Audité
Ventes	22 751 200 $	21 270 000 $
Coût des ventes (Note 1)	7 037 800	6 533 100
Marge brute	15 713 400	14 736 900
Charges :		
Recherche et développement	5 428 400	4 647 700
Frais de vente et de marketing	4 373 000	4 230 000
Coûts de restructuration	390 000	95 000
Frais généraux et administratifs (Note 2)	3 258 660	3 880 000
Perte sur cession	256 000	0
Perte de valeur sur immobilisation incorporelle	0	48 000
Total des charges d'exploitation	13 706 060	12 900 700
Résultat d'exploitation	2 007 340	1 836 200
Profit (perte) de change	(87 400)	387 000
Revenus locatifs	140 000	0
Charges locatives	(54 200)	0
Produits d'intérêts	108 930	109 500
Charges d'intérêts	(600 000)	(600 000)
Résultat avant impôts	1 514 670	1 732 700
Impôts sur le résultat	(378 668)	(433 175)
Résultat net et résultat global	1 136 002 $	1 299 525 $

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

Notes annexes à l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global

1. Un lot de matériel d'emballage de piètre qualité a causé en novembre un important problème de production du Médicament B et entraîné des coûts anormaux de gaspillage de 130 000 $. Le Conseil a pris deux mois pour changer de fournisseur. Le nouveau fournisseur livre à temps des matériaux de plus haute qualité.

   Vers la fin de décembre, les exigences réglementaires en matière d'emballage ont été simplifiées, ce qui a fait baisser le coût d'emballage par unité moyen pour RMZ. Cette réduction a eu une incidence minime de 15 000 $ sur le résultat net de 2020.

2. Ce poste comprend un montant de 120 000 $ au titre de la radiation de créances irrécouvrables découlant d'un différend sur une facture survenu en 2020 et non résolu. Aucun montant n'avait été radié en 2019.

   Ce poste comprend aussi un don de 204 000 $ à un organisme de bienfaisance effectué en 2020 (aucun don en 2019).

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

RMZ Pharma inc.
État de la situation financière
Aux 31 décembre

	2020	2019
	Projet	Audité
Actif		
Trésorerie et équivalents de trésorerie –		
Banque de la Confédération	1 389 564 $	3 824 103 $
Comptes clients	2 589 610	2 006 192
Stocks	1 486 410	1 184 020
Autres actifs courants	753 000	856 000
Total de l'actif courant	6 218 584	7 870 315
Prêt accordé à une employée	600 000	0
Immobilisations corporelles	32 172 100	35 202 700
Immeuble de placement	2 435 700	0
Immobilisations incorporelles	3 275 000	1 585 000
Total de l'actif	44 701 384 $	44 658 015 $
Passif		
Passif courant		
Comptes fournisseurs et charges à payer	4 324 170 $	5 621 710 $
Impôts à payer	110 207	90 300
Total du passif courant	4 434 377	5 712 010
Emprunt à long terme – Banque de la Confédération	10 000 000	10 000 000
Impôts différés	1 792 300	1 589 200
Autres éléments de passif non courants	265 300	283 400
Total du passif	16 491 977	17 584 610
Capitaux propres		
Capital social	22 571 800	22 571 800
Résultats non distribués	5 637 607	4 501 605
Total des capitaux propres	28 209 407	27 073 405
Total du passif et des capitaux propres	44 701 384 $	44 658 015 $

ANNEXE III – COMMUNE
EXTRAIT DU NOUVEAU CONTRAT SIGNÉ EN 2020

Contrat nº 20410

Client : Hôpital général Sheppard (Sheppard)
Date : 4 mai 2020

Sheppard peut acheter jusqu'à 30 000 unités du Médicament B au prix convenu de 55 $ l'unité, durant la période allant du 1er juin 2020 au 31 mai 2021. Si Sheppard achète la totalité des 30 000 unités avant le 31 mai 2021, RMZ consent à lui fournir 3 000 unités additionnelles, sans frais.

D'après les unités achetées jusqu'à maintenant, nous pourrions devoir fournir les 3 000 unités additionnelles gratuitement.

Harry

ANNEXE IV – COMMUNE
RÉSUMÉ DES RECHERCHES SUR LES MÉDICAMENTS

Voici les phases de recherche et d'essais cliniques sur les médicaments :

- Recherche : Les scientifiques acquièrent des connaissances sur le comportement de la maladie, qu'ils utilisent pour isoler des molécules ou composés potentiellement efficaces.
- Essais précliniques : Le médicament est testé en laboratoire afin de déterminer s'il peut être testé sur des humains de manière sûre.
- Essais cliniques :
  - *Phase I* – Le médicament est testé sur 20 à 100 volontaires en bonne santé.
  - *Phase II* – Des essais comparatifs avec placebo sont réalisés sur 100 à 500 volontaires atteints de la maladie.
  - *Phase III* – Le médicament est testé sur 1 000 à 5 000 patients volontaires, dans des contextes variés : hôpitaux, cabinets de médecins, etc.
- Lorsque toutes les données ont été recueillies, on soumet une demande aux autorités gouvernementales compétentes pour obtenir l'autorisation de vendre le médicament sur un territoire donné (par exemple, Canada, États-Unis ou Europe).
- Il y a parfois une *Phase IV* de surveillance post-commercialisation, qui vise à évaluer les effets à long terme de l'utilisation du médicament par exemple.

Durant ce processus, on fait enregistrer un brevet de 20 ans sur le médicament.

Même après l'approbation, on poursuit les recherches afin de trouver d'autres utilisations au médicament ou pour y apporter des améliorations.

ANNEXE IV – COMMUNE (suite)
RÉSUMÉ DES RECHERCHES SUR LES MÉDICAMENTS

Médicament	Type	Développement	Approbation pour la vente	Expiration du brevet
Médicament A	Chimique	Terminé	En 2011 pour le Canada et les États-Unis, et en 2015 pour l'Europe	2024
Médicament B	Chimique	Terminé	En 2008 pour le Canada et les États-Unis	2027
Médicament C	Biologique	Terminé	Le 1er avril 2020 pour le Canada; production commerciale non encore entamée	2036
Médicament D	Biologique	Phase III en cours – En bonne voie	Aucune	2028
Médicament E	Chimique	Phase II en cours – Sous-traitée à QRI – Importants retards et contretemps	Aucune	–
Médicament F	Biologique	Phase II en cours	Aucune	2036
Médicament G	Biologique	Phase I en cours	Aucune	–

Voici les coûts engagés et inscrits à l'actif en 2020 relativement au Médicament C :

De janvier à février	Étude de marché – coûts engagés uniformément durant la période. L'étude révèle qu'il n'existe actuellement aucun médicament semblable au Médicament C sur le marché et qu'il y aura une forte demande pour ce médicament lorsqu'il sera commercialisé.	70 000 $
De janvier à mai	Suivi des patients des essais de la Phase III pour identifier les autres effets du médicament	90 000
De juin à décembre	Essais de production, y compris les salaires des employés et les coûts de fonctionnement des machines	120 000
De juillet à décembre	Formation de l'équipe des ventes	75 000
D'août à décembre	Essai clinique de la Phase IV, exigé aux fins de l'approbation en Europe	40 000
Total		395 000 $

ANNEXE V – COMMUNE
RAPPORTS D'ÉVALUATION

Voici la juste valeur marchande du Gloucester, selon deux rapports d'évaluation :

	Au 1er mai 2020	**Au 31 décembre 2020**
Terrain	540 000 $	570 000 $
Bâtiment	2 610 000	2 900 800
Total	3 150 000 $	3 470 800 $

Si RMZ vend le Gloucester, les frais de vente s'élèveront à 5 % de la juste valeur marchande totale.

Aucune charge d'amortissement n'a été comptabilisée pour le Gloucester en 2020. La charge annuelle d'amortissement aurait normalement été de 103 500 $.

RMZ n'a jamais comptabilisé de perte de valeur sur cet actif.

Harry

ANNEXE VI – COMMUNE
MÉMO DE JENNIFER WONG, DIRECTRICE DE LA PRODUCTION

De : Jennifer.Wong@RMZ.ca
À : Harry.Zhang@RMZ.ca
Date : 8 février 2021
Objet : Écarts, établissement des prix et autres questions

Écarts

Je n'ai pas terminé l'analyse des données de janvier 2021 relatives au Médicament B pour mon rapport de production. Je me demande si CPA pourrait quantifier et expliquer les écarts sur coûts de l'emballage pour janvier.

Voici les données dont CPA aura besoin :

- Pour chaque unité du Médicament B produite, le volume standard de matériaux d'emballage est de 100 grammes, à un coût standard de 1,25 $ par 100 grammes.
- Nous avons connu un bon mois de janvier : nous avions prévu produire et vendre 24 000 unités, mais nous avons dépassé nos prévisions de 1 200 unités. Et nous n'avons utilisé que 92 grammes de matériaux d'emballage par unité!
- En janvier, nous avons payé un prix moyen de 1,35 $ par 100 grammes pour nos matériaux.

Unités

Par ailleurs, le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés envisage de fixer le prix maximum du Médicament B à 51 $ l'unité, alors que son prix de vente moyen s'établit actuellement à 55 $. Pourriez-vous demander à CPA de déterminer combien d'unités du Médicament B RMZ devra vendre en 2021 à ce nouveau prix pour réaliser le même bénéfice qu'en 2020?

ANNEXE VI – COMMUNE (suite)
MÉMO DE JENNIFER WONG, DIRECTRICE DE LA PRODUCTION

En 2020, nous avons produit et vendu 43 000 unités du Médicament B au Canada. Voici les coûts totaux imputés aux ventes canadiennes du Médicament B en 2020 :

		Note
Matières premières	399 900 $	1
Main-d'œuvre directe	95 300	1
Autres coûts de fabrication	209 200	2
Coûts de fabrication	704 400	
Frais de vente	426 000	3
Frais administratifs	161 200	4
Total des coûts	1 291 600 $	

Notes

1. Ces coûts varient en fonction du volume de production.

2. Ces coûts incluent l'amortissement, les coûts des installations de production et les salaires des superviseurs.

3. Ces frais incluent des commissions de 5 %, le même taux que pour les autres médicaments, pour un total de 118 250 $.

4. Les frais administratifs sont constitués de ce qui suit :
   - Une partie du salaire de la chef de la direction et des frais juridiques, imputés en fonction du nombre d'unités produites, pour un total de 39 000 $.
   - La charge salariale annuelle totale de 84 400 $ engagée pour les employés qui travaillent sur le Médicament B.
   - Une partie des coûts des services publics et des services téléphoniques des bureaux, imputée selon l'utilisation que les employés travaillant sur le Médicament B font des bureaux.

De plus, le mois dernier, nous avons envoyé nos directeurs de la production et nos employés de la production les plus expérimentés suivre une formation d'une semaine. Nous avons pu maintenir le bon fonctionnement de nos chaînes de production grâce aux heures supplémentaires effectuées par les autres employés. Cette formation, qui était prévue depuis juin, a finalement été approuvée par le Conseil à sa réunion de novembre.

RÔLE EN CERTIFICATION
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE VII
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Liens entre des membres de l'équipe d'audit ou du personnel d'AS avec RMZ

1. Doug, un nouveau directeur au sein de l'équipe d'audit, nous a informés du fait que sa femme, Laura, travaille pour RMZ comme chargée de recherche. Elle relève directement du directeur de la R&D et participe directement aux essais cliniques d'un des médicaments. Laura prépare les demandes d'achat d'équipement et de matériel, qui doivent être approuvées, et participe à l'embauche et au congédiement des employés du service.

2. Comme sa contrôleure adjointe sera en congé de maternité, RMZ voudrait qu'un employé d'AS la remplace dans le cadre d'un contrat temporaire. Cette personne demeurerait un employé d'AS, qui facturerait des honoraires à RMZ pour le travail effectué. Samantha, actuellement membre de l'équipe d'audit, s'intéresse à ce poste. Le contrat, d'une durée de neuf mois, débutera en avril 2021, soit après l'achèvement de l'audit de 2020. Il est prévu que Samantha demeure membre de l'équipe d'audit pour l'audit de 2021.

3. Un associé retraité nous a informés qu'il avait investi 200 000 $ dans Tatum en 2019. L'associé retraité reçoit des prestations de retraite fixes d'AS et ne participe plus aux activités du cabinet.

Planification préliminaire de l'audit

Les informations ci-dessous ont été consignées en janvier 2021 aux fins de la planification.

<u>Évaluation des risques</u>

Le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers est considéré comme faible, car RMZ est une entreprise à capital fermé dont les opérations ne sont pas complexes.

<u>Stratégie</u>

L'environnement de contrôle est jugé solide : nous devrions donc adopter une stratégie mixte.

<u>Seuil de signification</u>

Sur la base des états financiers internes disponibles en janvier, le seuil de signification est établi à 80 000 $, soit 5 % du résultat provisoire avant impôts.

ANNEXE VII (suite)
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Champs du grand livre général

Il est possible de faire des requêtes dans les champs suivants du grand livre général de RMZ :

- Numéro de l'écriture de journal
- Numéro de compte
- Intitulé de compte
- Type d'écriture : manuelle ou automatique
- Numéro d'identification de la personne qui a créé l'écriture de journal
- Numéro d'identification de la personne qui a approuvé l'écriture de journal
- Date de l'écriture de journal
- Heure de l'écriture de journal
- Montant inscrit au débit
- Montant inscrit au crédit

Procédures de corroboration déjà mises en œuvre

Lorsqu'un contrat est signé avec un client, le commis aux ventes de RMZ entre dans le système comptable le prix établi pour chaque produit pour ce client. Au moment de l'expédition de marchandises, le commis à l'expédition produit un bon d'expédition à partir d'un système de gestion des stocks distinct, puis entre la quantité expédiée dans le système comptable, aux fins de la facturation. Le système comptable produit la facture de vente et fait au même moment l'écriture dans le grand livre général.

Nous avons vérifié, par rapprochement avec les factures et les contrats, un échantillon de 10 écritures d'une valeur totale de 650 000 $ tirées du grand livre général d'août à décembre, et avons relevé les erreurs ci-après. Aucune erreur n'a été relevée dans l'échantillon de 20 écritures vérifiées pour la période de janvier à juillet.

ANNEXE VII (suite)
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Procédures de corroboration déjà mises en œuvre (suite)

Nº de facture selon le grand livre général	Montant de la facture	Explication	Correction requise
10632	16 500 $	Hôpital Jaskon – Le montant de la facture est de 16 500 $ (bon montant), mais le montant inscrit dans le grand livre général est de 15 600 $.	+ 900 $
10637	37 800 $	Dakota – Le prix unitaire facturé aurait dû être de 53 $, et non de 63 $ Le montant de la facture aurait dû être de 31 800 $.	- 6 000 $
10249	87 000 $	Pharma HFM – Le prix unitaire aurait dû être de 30 $, et non 29 $ comme il a été facturé. Le montant de la facture aurait dû être de 90 000 $.	+ 3 000 $
10215	75 000 $	Hôpital Greatwest – 2 100 unités ont été expédiées, mais 2 500 unités ont été facturées. Le montant de la facture aurait dû être de 63 000 $.	- 12 000 $
10568	132 000 $	Rexmand – La multiplication du prix par la quantité sur la facture comportait une erreur. Le résultat du calcul aurait dû être de 123 000 $, et non le montant facturé de 132 000 $.	- 9 000 $
Total			- 23 100 $

Processus relatifs aux achats d'outils et de matériel

La directrice de la production, le directeur de la R&D et Harry sont autorisés à acheter des outils et du matériel pour leur service respectif. Harry se charge de tous les achats relatifs à l'administration, y compris les TI.

Pour les achats de moins de 10 000 $, le directeur appelle directement le fournisseur et passe la commande en précisant les spécifications requises, sans avoir à demander d'approbation.

Pour les achats de plus de 10 000 $, le directeur doit présenter une demande officielle signée. Cette demande décrit les outils et le matériel demandés, les spécifications requises et les motifs de l'achat, et précise si celui-ci vise le remplacement d'anciens outils ou matériel. Harry doit approuver et signer les demandes des directeurs.

ANNEXE VII (suite)
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Processus relatifs aux achats d'outils et de matériel (suite)

Pour les achats de plus de 50 000 $, la demande officielle doit être signée et approuvée par Harry et un administrateur, et il faut obtenir au moins une soumission d'un fournisseur. Le directeur est l'unique responsable de l'examen des soumissions et du choix du fournisseur. Le directeur conserve et archive la soumission acceptée.

Pour tous les achats, un bon de commande est créé et sert de preuve de la commande. Le directeur en conserve une copie et en transmet une copie au commis aux comptes fournisseurs.

Lorsque la commande arrive, le directeur signe le bordereau de réception et vérifie que les outils ou le matériel reçus correspondent à ce qui figure sur le bon de commande. Le directeur conserve et archive les manuels d'utilisation et les certificats de garantie. Il envoie le bordereau de réception signé au commis aux comptes fournisseurs.

Lorsqu'il reçoit une facture, le commis aux comptes fournisseurs en vérifie la concordance avec le bordereau de réception et le bon de commande. Il soumet, pour dernière approbation, la facture, le bordereau de réception et le bon de commande au directeur, qui les paraphera après les avoir examinés et avoir comparé la facture à la soumission (s'il y a lieu) pour s'assurer de l'exactitude du type d'outils ou de matériel et des montants.

La facture est renvoyée au commis aux comptes fournisseurs, qui l'entre dans le système des comptes fournisseurs. Le directeur choisit, pour le report, le compte du grand livre général approprié, qui est un compte de matériel s'il s'agit d'une dépense en immobilisations ou un compte de réparations et d'entretien, selon le montant et la nature de la dépense. Lorsque vient le moment de payer, le chèque et la facture sont transmis à Harry pour signature. Harry vérifie si le montant de la facture concorde avec le montant du chèque, puis signe celui-ci. Francine doit elle aussi signer le chèque, après avoir vérifié la facture.

Le commis aux comptes fournisseurs inscrit les achats de matériel dans une feuille de calcul Excel (grand livre des immobilisations corporelles). Les outils ne font pas l'objet d'un suivi. Chaque écriture est associée à un numéro, qui suit le dernier de la liste. La liste répertorie le type de matériel, le nom du fournisseur et la date d'achat. On y calcule et note également l'amortissement pour chaque élément de matériel. Lorsqu'il y a sortie d'un élément de matériel dont RMZ détient plus d'une unité, on supprime toujours la plus vieille écriture de la liste, car il est impossible d'identifier l'élément exact de matériel sorti. Une fois par mois, on fait une copie de sauvegarde du fichier sur une clé USB, qui est conservée par le commis aux comptes fournisseurs. Toute personne qui en fait la demande peut consulter le fichier, et les directeurs peuvent le mettre à jour au besoin.

ANNEXE VII (suite)
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

État des résultats prévisionnel à l’intention des investisseurs éventuels

Pour préparer les prévisions, la direction s’est appuyée sur les hypothèses suivantes :

- Les ventes augmenteront de 20 % par année en 2021, 2022 et 2023, puis de 10 % par année en 2024 et 2025.
- Le coût des ventes est estimé à 30 % des ventes.
- Les frais de R&D augmenteront de 10 % par année.
- Les coûts de restructuration, les frais de vente et de marketing, et les frais généraux et administratifs augmenteront en fonction du taux annuel d’inflation, qui est estimé à 2 %.

RÔLE EN FINANCE
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE VII
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

De : Francine Robillard, RMZ
À : Thomas Deenen, CPA, HSC
Date : 11 février 2021
Objet : Questions diverses

Moyen de financement proposé

RMZ émettra pour 30 millions $ d'actions privilégiées sans droit de vote et entièrement participantes, assorties d'un dividende cumulatif annuel de 5 %.

S'il y a un changement de contrôle, les actions privilégiées seront rachetées lors du transfert de contrôle. Tout dividende accumulé devra être payé à ce moment.

Expansion en Allemagne

On prévoit une hausse considérable des ventes lorsque la vente du Médicament B aura été approuvée en Europe et en Asie. Il sera alors plus efficace de le fabriquer en Allemagne que d'augmenter notre capacité de production au Canada.

RMZ envisage d'acquérir une usine en Allemagne :

- Le prix d'acquisition est de 20 millions € (30 millions $ CA au taux de change actuel).
- Selon une analyse du projet d'investissement, réalisée avec un taux d'actualisation de 8 %, l'usine devrait générer une valeur positive.
- L'usine devrait générer des flux de trésorerie annuels avant impôts de 1,1 million € en 2021, qui augmenteront pour atteindre 2,9 millions € d'ici 2024.

ANNEXE VII (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Possibilités de financement – Usine en Allemagne

Possibilité 1 – Banque DB Landesbank, Allemagne

Produit de l'emprunt
- Montant pouvant atteindre 65 % du prix d'achat, jusqu'à concurrence de 13 millions €
- Le produit et les paiements de l'emprunt sont en euros.

Garantie
- Hypothèque sur l'usine en Allemagne
- États financiers annuels audités préparés selon les IFRS

Frais d'emprunt
- Frais d'administration initiaux : 130 000 €
- Frais juridiques : 10 000 €

Intérêt et capital
- Emprunt d'une durée de 10 ans
- Taux d'intérêt annuel de 2,5 %, payable mensuellement
- Remboursement annuel de capital de 1,3 million €, exigible à la date d'anniversaire de l'emprunt

Autres conditions
- Tout emprunt additionnel contracté par RMZ doit être approuvé.
- RMZ ne peut déclarer ni verser des dividendes pendant la durée de l'emprunt.
- En cas de non-respect d'une condition ou de défaut de paiement, DB Landesbank se réserve le droit d'exiger le remboursement immédiat du capital non remboursé.

ANNEXE VII (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Possibilités de financement – Usine en Allemagne (suite)

Possibilité 2 – Banque de la Confédération, Canada

Produit de l'emprunt
- Montant pouvant atteindre 80 % du prix d'achat, jusqu'à concurrence de 24 millions $ CA
- Le produit et les paiements de l'emprunt sont en dollars canadiens.

Garantie
- Hypothèque sur l'usine en Allemagne
- États financiers annuels audités préparés selon les IFRS

Frais d'emprunt
- Frais d'administration initiaux : 350 000 $ CA
- Frais juridiques : 25 000 $ CA

Intérêt et capital
- Emprunt d'une durée de 12 ans
- Taux d'intérêt annuel de 4,35 %, payable mensuellement
- Remboursement annuel de capital de 2 millions $ CA, exigible à la date d'anniversaire de l'emprunt

Autres conditions
- RMZ doit maintenir un ratio dettes/actif de 0,40.
- En cas de non-respect d'une condition ou de défaut de paiement, la Banque de la Confédération se réserve le droit d'exiger le remboursement immédiat du capital non remboursé.

ANNEXE VII (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Nouvelles machines à sceller

De : Jennifer.Wong@RMZ.ca
À : Harry.Zhang@RMZ.ca
Date : 23 janvier 2021
Objet : Machines à sceller

Vous trouverez ci-dessous une soumission du distributeur des machines à sceller. Je prévois que les frais d'entretien annuels seront de 68 000 $, payables à la fin de l'exercice. Les coûts d'assurance annuels de 25 000 $ seront payés au début de l'exercice.

Nous pourrions aussi louer ces machines. Vous trouverez plus loin les conditions du projet de contrat de location.

De : lfranklin@CHequipment.com
Date : 7 janvier 2021
Objet :Soumission : machines à sceller – modèle n° 5690SM

Prix des machines : 750 000 $
Frais de livraison : 8 000 $
Modalités de paiement : Montant total exigible à la livraison
Date de livraison : 1er avril 2021

Les machines ont une durée d'utilité de six ans et une valeur de récupération de 65 000 $

De : Harry.Zhang@RMZ.ca
À : Jennifer.Wong@RMZ.ca
Date : 23 janvier 2021
Objet : Machines à sceller

Merci. Ces machines seront classées dans la catégorie 53, et leur coût pourra être entièrement déduit fiscalement en 2021, car elles sont admissibles à la déduction pour amortissement accéléré. Notre taux d'imposition est de 26,5 %.

ANNEXE VII (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Projet de contrat de location de machines à sceller

1. La location débute le 1er avril 2021 et se termine le 31 mars 2027 (l'« échéance »).

2. RMZ accepte de payer à l'avance 20 000 $ par mois comme loyer des machines, à compter du 1er mars 2021.

3. Tous les frais de mise en route, y compris les frais de livraison des machines aux installations de RMZ, sont à la charge de RMZ.

4. À l'échéance, RMZ retournera les machines en bon état de marche, exception faite de l'usure normale.

5. Tous les frais d'entretien régulier et d'assurance sont à la charge du bailleur.

6. Les machines sont, et demeureront, la propriété exclusive du bailleur.

Percy's Drugs ltée

Percy achètera 10 000 unités du Médicament A par mois, à 30 $ l'unité, et le paiement sera exigible dans les 90 jours. Percy utilise un système de gestion des stocks juste-à-temps, ce qui forcera RMZ à tenir en stock l'équivalent d'au moins 100 jours de ventes. Le coût de fabrication unitaire (avant commission de vente) du Médicament A est de 10,50 $.

ANNEXE VII (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements sur le Médicament F

De : Randy@RMZ.ca
À : Harry.Zhang@RMZ.ca
Date : 22 janvier 2021
Objet : Médicament F

Résultats des essais cliniques

Nous avons reçu la semaine dernière les résultats préliminaires des essais cliniques de la Phase II pour le Médicament F, et ils semblent être très favorables. À mon avis, il n'y a aucun doute que nous obtiendrons l'approbation de la Phase II dans un an. Une fois cette approbation reçue, il faudra encore cinq ans pour réaliser les essais de la Phase III et obtenir les approbations suivantes. À compter de 2021, les frais annuels de R&D s'établiront à 2 millions $.

J'ai bon espoir que les essais cliniques de la Phase III donneront de bons résultats. J'estime à plus de 75 % la probabilité que le Médicament F passe la Phase III avec succès, ce qui est plus élevé que le taux de succès ressortant des données publiées par les autorités de réglementation.

Données publiées par les autorités de réglementation

Les autorités de réglementation ont publié les données ci-dessous, pour la période allant de 2011 à 2020, sur le nombre de médicaments qui sont entrés dans chaque phase de développement et le pourcentage de médicaments qui ont franchi chaque phase avec succès.

	Phase I		**Phase II**		**Phase III**	
	Nombre de médicaments	**% de succès**	**Nombre de médicaments**	**% de succès**	**Nombre de médicaments**	**% de succès**
Tous les médicaments	3 185	62 %	2 844	31 %	1 439	58 %
Médicaments semblables au Médicament F	21	57 %	14	36 %	9	46 %

ANNEXE VII (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements sur le Médicament F (suite)

Prévisions de ventes

Le marché des médicaments semblables au Médicament F se concentre en Amérique du Nord et en Europe. J'estime que les ventes futures minimales du Médicament F dans ces marchés se chiffreront comme suit (*en millions de dollars*) :

2028	10,6 $
2029	15,9 $
2030	25 $
2031	30 $
2032	40 $
2033	50 $
2034	60 $
2035	70 $
2036	80 $
2037	80 $

Seuls les médicaments déjà commercialisés par nos concurrents ont été pris en compte pour l'établissement des prévisions ci-dessus; les ventes minimales pourraient être moindres si des concurrents sérieux au Médicament F voyaient le jour. Toutefois, nous nous attendons à ce que la demande augmente à l'extérieur de l'Amérique du Nord et de l'Europe dans l'avenir. À l'heure actuelle, les données prévisionnelles sur la demande sont très incomplètes, surtout en Asie.

Une licence de production et de vente de ce type de médicament s'accompagnerait de redevances de 15 % des ventes brutes.

Le Médicament F représenterait une importante percée commerciale pour nous. Les enseignements tirés de son développement seront aussi utiles pour nos futures activités de R&D.

Randy
Directeur de la R&D

ANNEXE VII (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Stratégies de couverture possibles

De : Kbaker@banquedelaconfederation.ca
À : Francine.Robillard@RMZ.ca
Date : 12 janvier 2021
Objet : Dérivés financiers sur le dollar américain

Bonjour Francine,

En 2020, le taux de change moyen USD/CAD s'est établi à 1,00 USD = 1,30 CAD.

Voici ce que je peux vous offrir pour 2021 :

1. Contrat de change à terme – Le taux à terme pour un contrat à six mois est de 1,00 USD = 1,35 CAD. Le contrat arrive à échéance le 1er août 2021.

2. Option de vente – Pour une option à six mois, le prix d'exercice est fondé sur un taux de change de 1,00 USD = 1,32 CAD. La prime de chaque option est de 500 $ CA. L'option arrive à échéance le 1er août 2021.

Il est à noter que les dérivés se vendent par tranche de 100 000 $.

(PAGE VIERGE)

RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE VII
GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Contexte

La population étant vieillissante, le nombre de malades cancéreux devrait augmenter. Au moins trois concurrents développent des médicaments visant à traiter les mêmes types de cancers que les médicaments de RMZ. Deux sont de grands fabricants mondiaux qui ont une gamme diversifiée de médicaments en vente et en développement.

Bon nombre de fabricants de médicaments sous-traitent des tâches et concluent des partenariats pour leur R&D. Il existe plusieurs sous-traitants efficaces et de grande qualité pour la fabrication et la recherche. Les plus petites sociétés concluent également des partenariats de collaboration afin d’accélérer la commercialisation de leurs médicaments grâce à la mise en commun de leur R&D et de leurs ressources.

Beaucoup de sociétés pharmaceutiques ont aussi recours à des équipes interfonctionnelles (affaires réglementaires et gouvernementales, établissement des prix et accès au marché, et affaires médicales) afin de réduire le gaspillage et les inefficiences qu’entraîne une structure cloisonnée par services et d’améliorer l’accès aux patients.

Par ailleurs, des regroupements ont lieu dans le secteur, les sociétés cherchant à réduire les coûts et à se spécialiser dans le traitement de certaines maladies. Les acheteurs stratégiques du secteur recherchent avant tout des capacités de R&D particulières et des médicaments en développement qui complètent les leurs.

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

Problèmes au service de la recherche

De : Randy@RMZ.ca
À : Francine.Robillard@RMZ.ca
Date : 22 janvier 2021
Objet : Problèmes au service de la recherche

Francine, il devient urgent de régler certains problèmes.

Développement de biomédicaments

Nous voulons nous concentrer davantage sur les biomédicaments contre le cancer, mais n'avons que quelques chercheurs qui connaissent bien ce domaine.

Voici des solutions possibles :

1. Embaucher du personnel qualifié et offrir de la formation au personnel existant.

   Puisque la demande est élevée, il y a une pénurie de travailleurs qualifiés sur le marché. Il faut prévoir une certaine période d'apprentissage pour permettre au personnel recruté de bien se familiariser avec les travaux de développement déjà en cours.

2. Former une alliance stratégique, dans le cadre d'un partenariat de collaboration avec un petit concurrent, Mansons Research Corporation (MRC).

   Nos deux sociétés uniraient leurs efforts pour accélérer la commercialisation d'un médicament. MRC a une équipe d'éminents chercheurs et réalise de grands progrès dans le domaine des biomédicaments. Elle a des employés ayant des compétences de base en R&D et en gestion d'essais cliniques, et elle dispose de nouvelles technologies et de matériel dont RMZ n'a pas encore fait l'acquisition. Comme elle n'a aucune activité de fabrication, MRC vend à des fabricants les droits sur ses médicaments ayant passé tous les essais cliniques. Le contrat permettrait le partage des coûts et de la propriété pour un médicament seulement, soit le Médicament G.

3. Acheter les actions de MRC pour acquérir le contrôle de cette société.

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

Problèmes au service de la recherche (suite)

Contrat avec QRI

Les essais cliniques des Phases II, III et IV du Médicament E sont actuellement sous-traités à QRI. Toutefois, la performance de QRI est inquiétante jusqu'à maintenant. Il y a eu d'importants retards et contretemps, il a fallu recommencer certains essais en raison d'une gestion et de contrôles déficients, et les rapports sont incomplets. De plus, nous éprouvons constamment des difficultés à accéder aux données en temps réel.

Si nous ramenons les tests en interne, nous n'aurons pas besoin de plus de chercheurs principaux, mais il nous faudra un plus grand nombre des autres employés de R&D, dont l'offre sur le marché est adéquate, ainsi que du matériel et des petits outils. Nous engagerons aussi 300 000 $ de frais d'administration additionnels. Vous trouverez ci-après un résumé du contrat conclu avec QRI.

Partage des données sur les patients

Nous recueillons beaucoup de renseignements sur les patients lors des essais cliniques : nom, adresse, âge, sexe, problèmes de santé, réactions à nos médicaments, etc. Nos techniciens de laboratoire et le personnel de QRI se connectent à notre système pour y entrer les données recueillies lors des essais. Chaque patient nous autorise à recueillir ces données pour notre propre usage, à savoir pour le respect des exigences réglementaires et pour l'amélioration continue de nos recherches et de nos produits.

Nous recueillons aussi des données directement auprès des médecins qui prescrivent nos médicaments. À l'aide des données qui nous sont fournies par les pharmaciens, nous faisons le suivi de chacun des médicaments prescrits par les médecins en les rattachant aux patients. Les médecins et les pharmaciens entrent eux-mêmes les données, au moyen d'un accès à distance.

Nous utilisons aussi ces données dans le suivi de nos indicateurs clés de performance : le nombre de patients qui reçoivent des traitements; le nombre de patients qui participent à des essais cliniques; le nombre de lieux où se déroulent des essais; le nombre de nouveaux médicaments en développement; le nombre de dépôts réglementaires et d'approbations obtenues.

J'aimerais qu'il y ait, entre nous et d'autres sociétés pharmaceutiques, un partage réciproque des données recueillies. Ainsi, nous disposerions tous de renseignements plus complets pour cibler nos efforts de marketing.

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

Résumé du contrat actuel avec QRI

Pour un prix fixe de 900 000 $ par année, QRI fournit les scientifiques et les techniciens en laboratoire qui feront les essais cliniques sur le Médicament E. Des paiements additionnels de 100 000 $ sont versés à l'achèvement de chacune des Phases II, III et IV ainsi qu'à l'approbation finale du médicament pour la vente au Canada.

Le contrat arrive à échéance en mars 2027 et est assorti d'une option de renouvellement pour une période additionnelle de cinq ans.

Les conditions du contrat sont les suivantes :

- QRI fournit uniquement des services liés à la gestion des essais cliniques et des données cliniques.
- QRI fournit le personnel approprié, notamment des scientifiques ayant au moins 10 ans d'expérience dans le domaine de recherche pertinent.
- QRI fournit tous les matériaux, les outils et le matériel nécessaires aux essais cliniques.
- Les employés de QRI et de RMZ se rencontrent une fois par mois, et des rapports d'avancement sont présentés.
- RMZ conserve tous les droits de propriété sur le médicament.
- RMZ peut résilier le contrat en tout temps, sous réserve de la présentation d'un préavis de 60 jours à QRI.
- QRI consent à fournir toutes les données recueillies dans le cadre des essais cliniques à RMZ, qui en demeure propriétaire.

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

Coûts du service de R&D et imputation de ces coûts

	Total	Essais cliniques (4 en interne et 1 par QRI)	Recherche primaire
Chercheurs principaux (Note 1)	380 000 $	152 000 $	228 000 $
Superviseurs de recherche (Note 2)	750 000	600 000	150 000
Chargés de recherche (Note 3)	1 200 000	960 000	240 000
Techniciens de laboratoire (Note 4)	1 800 000	1 260 000	540 000
Matières premières (Note 5)	668 400	350 000	318 400
Petits outils et matériel (Note 6)	360 000	210 000	150 000
Amortissement du matériel (Note 7)	560 000	280 000	280 000
Paiements à QRI	900 000	900 000	0
	6 618 400	4 712 000	1 906 400
Moins : coûts de développement inscrits à l'actif	(1 190 000)	(1 190 000)	0
Total des charges	5 428 400	3 522 000 $	1 906 400 $
Frais d'administration (Note 8)	1 010 000		
	6 438 400 $		

Notes

1. Deux chercheurs touchant un salaire de 190 000 $ chacun. Imputation fondée sur le temps consacré.
2. Cinq superviseurs touchant un salaire de 150 000 $ chacun. Imputation fondée sur l'affectation d'un superviseur par médicament en essais cliniques, et d'un superviseur pour la recherche primaire.
3. Dix chargés de recherche touchant un salaire de 120 000 $ chacun. Imputation fondée sur l'affectation de deux chargés de recherche par médicament en essais cliniques, et de deux chargés de recherche pour la recherche primaire.
4. Quarante techniciens touchant un salaire de 45 000 $ chacun. Imputation fondée sur l'affectation de sept techniciens par médicament en essais cliniques, et de douze techniciens pour la recherche primaire.
5. Selon les coûts réels, qui sont fonction du nombre de doses de médicament utilisées durant les essais cliniques.
6. Selon l'utilisation réelle des outils et du matériel.
7. 50 % pour chaque secteur.
8. Selon un pourcentage fixe du total des coûts.

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

Nouveaux suppléments vitaminiques

Le service de marketing a recueilli des renseignements sur une possible nouvelle gamme de produits : des suppléments vitaminiques à l'intention des patients cancéreux. Les recherches démontrent qu'après avoir reçu leurs traitements, les patients qui ont pris des quantités plus élevées de certains suppléments vitaminiques et minéraux ont vu leur état de santé s'améliorer.

RMZ utilisera des ingrédients de plus grande qualité que ceux qui sont actuellement utilisés sur le marché. Voici une estimation des coûts pour la fabrication de 400 000 bouteilles, à l'exclusion des frais de démarrage :

Matières premières	870 000 $
Main-d'œuvre directe	610 000
Coûts indirects de fabrication variables	250 000
Coûts indirects de fabrication fixes	790 000
Commissions de vente	650 000
Frais de vente et d'administration fixes	350 000
	3 520 000 $

Des produits similaires se vendent 10 $ la bouteille et doivent être consommés dans les 12 mois. Voici les trois stratégies d'établissement des prix fondés sur la demande qui sont à l'étude, avec les volumes de vente estimés :

	An 1		**An 2 et années suivantes**	
	Prix par bouteille	**N^bre^ de bouteilles vendues par année**	**Prix par bouteille**	**N^bre^ de bouteilles vendues par année**
Stratégie 1	9,50 $	200 000	10,20 $	700 000
Stratégie 2	9,00 $	400 000	9,00 $	800 000
Stratégie 3	11,00 $	100 000	11,00 $	600 000

Ce secteur est très concurrentiel et la demande y est élastique. Afin d'accroître leur part de marché, les concurrents améliorent leurs produits en les rendant plus spécialisés pour certaines tranches d'âge ou pour le traitement de certaines maladies. Le marché des suppléments vitaminiques est au stade de maturité. Toutefois, les suppléments destinés aux patients cancéreux se trouvent dans la phase de croissance de leur cycle de vie.

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

Courriel de Hannah Baldwin, membre du Conseil

De : Hannah@CapitalderisqueStar.ca
À : Francine.Robillard@RMZ.ca
Date : 22 janvier 2021
Objet : Emballage

Bonjour Francine,

Je suis très enthousiaste à l'égard de la méthode de gestion de la qualité que nous avons mise en œuvre dans une autre société pharmaceutique dans laquelle Star a une participation. Cette méthode s'appuie sur cinq principes :

1. Ce qui compte pour le client est toujours notre priorité.
2. La participation et la mobilisation de la haute direction sont des conditions essentielles à l'atteinte de résultats de haute qualité.
3. La direction a établi une définition claire de la qualité et comprend bien les risques associés à une qualité insuffisante.
4. Le contrôle de la qualité est un processus continu.
5. Les fournisseurs sont parties prenantes au processus de gestion de la qualité.

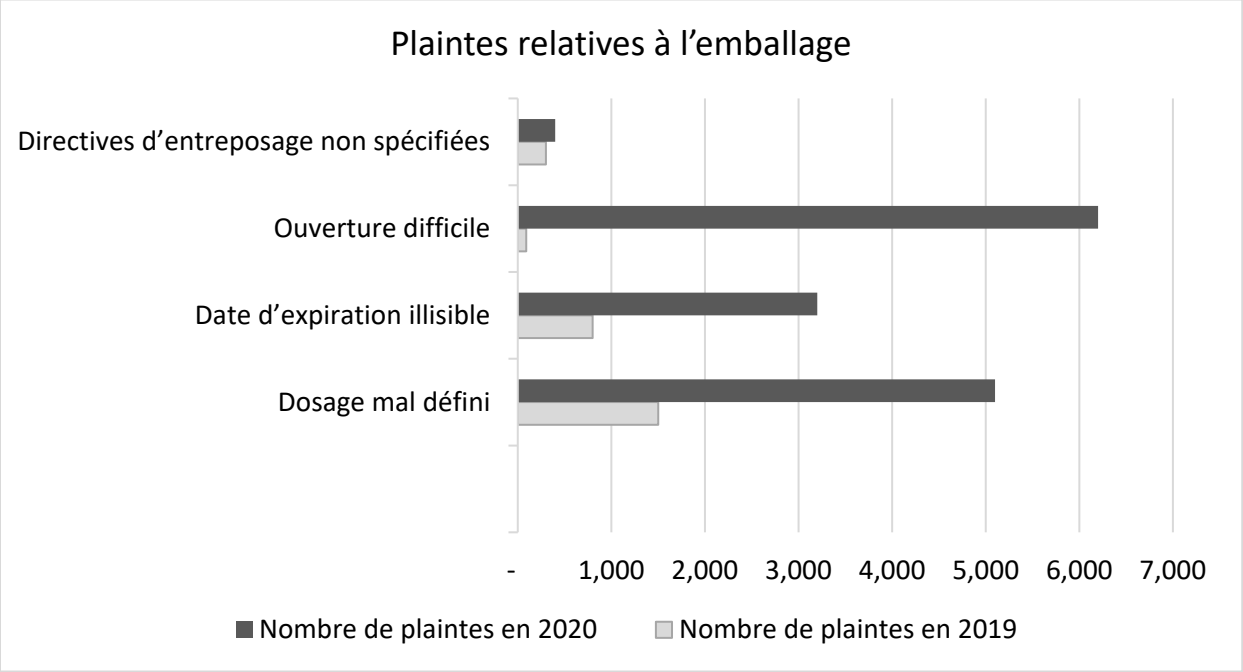
Peut-être RMZ devrait-elle appliquer ces principes pour régler les problèmes d'emballage soulevés par ses clients.

De plus, je me questionne sur la pertinence de la structure organisationnelle actuelle de RMZ. Le Conseil de RMZ semble tout faire! Est-ce la meilleure façon de gérer la société?

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

Plaintes relatives à l'emballage

Le graphique ci-dessous montre la répartition des plaintes de clients :



Autres informations :

- Un contrôle de la qualité des médicaments est réalisé au besoin.
- Pour demeurer efficaces, les médicaments de RMZ doivent être entreposés à l'abri de la lumière et dans un endroit sec.
- RMZ a modifié la taille et la forme des emballages ainsi que la police de caractères utilisée sur l'étiquette, comme l'avait suggéré le service du marketing.

(PAGE VIERGE)

RÔLE EN FISCALITÉ
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE VII
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Historique des immobilisations pour 2020

	Gloucester			Pendrell	
	Terrain	**Bâtiment**	**Immeuble de placement**	**Terrain**	**Bâtiment**
Solde d'ouverture	567 800 $	1 867 900 $	0 $	1 030 180 $	7 968 210 $
Acquisitions					4 798 930
Transferts	(567 800)	(1 867 900)	2 435 700		
Dispositions					
Amortissement					(1 753 900)
Solde de fermeture	0 $	0 $	2 435 700 $	1 030 180 $	11 013 240 $

(suite)	**Matériel de fabrication**	**Autre matériel**	**Coûts de développement inscrits à l'actif**	**Total**
Solde d'ouverture	15 741 230 $	8 027 380 $	1 585 000 $	**36 787 700 $**
Acquisitions		245 900	1 810 000	**6 854 830**
Transferts				**0**
Dispositions	(548 230)			**(548 230)**
Amortissement	(2 253 490)	(1 084 110)	(120 000)	**(5 211 500)**
Solde de fermeture	12 939 510 $	7 189 170 $	3 275 000 $	**37 882 800 $**

Voici les informations sur les trois éléments de matériel de fabrication qui ont fait l'objet d'une disposition :

Nº de l'élément de matériel	**Coût d'origine**	**Valeur nette comptable**	**Produit de la disposition**	**Gain (perte)**
8763	2 587 200 $	176 200 $	0 $	(176 200) $
9602	210 000	137 000	272 230	135 230
5470	698 000	235 030	20 000	(215 030)
Total	3 495 200 $	548 230 $	292 230 $	(256 000) $

ANNEXE VII (suite)
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Fraction non amortie du coût en capital (FNACC)

Catégorie	Description	FNACC au 31 déc. 2019
Catégorie 1 (4 %)	Bâtiment – Gloucester	2 158 910 $
Catégorie 1 (4 %)	Bâtiment – Pendrell	7 562 300 $
Catégorie 8	Mobilier, matériel et outils	6 289 400 $
Catégorie 12	Logiciels et petits outils	15 980 $
Catégorie 44	Brevets	5 745 $
Catégorie 50	Matériel informatique et logiciels	14 960 $
Catégorie 53	Matériel de fabrication et de transformation	2 423 000 $

Autres soldes fiscaux

Élément	Date	Montant
IMRTD déterminés	31 décembre 2019	0 $
IMRTD non déterminés	31 décembre 2019	0 $
Compte de dividendes en capital	31 décembre 2019	568 000 $
Dépenses engagées pour la recherche scientifique et déduites dans les états financiers (y compris les sommes inscrites dans le coût des ventes)	Exercice clos le 31 décembre 2020	7 300 000 $
Dépenses de RS&DE déductibles	Année d'imposition terminée le 31 décembre 2020	5 400 000 $
Crédit d'impôt à l'investissement disponible pour la RS&DE	Année d'imposition terminée le 31 décembre 2020	810 000 $

ANNEXE VII (suite)
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Informations additionnelles tirées des états financiers de 2020

Les éléments suivants ont été inclus dans les frais généraux et administratifs :

Logiciels passés en charges	465 000 $
Frais de repas et de divertissement	810 000 $
Frais d'abonnement à un centre de conditionnement physique pour les employés	240 000 $

Un montant additionnel de 2,5 millions $ au titre des frais de repas et de divertissement est inclus dans les frais de vente et de marketing. L'amortissement déduit dans le calcul du résultat net s'élève à 5 211 500 $.

Les produits d'intérêts comprennent 2 250 $ d'intérêts liés au prêt accordé à une employée. La partie restante des produits d'intérêts provient de placements passifs.

Système de suivi des immobilisations corporelles

RMZ utilise une feuille de calcul Excel pour faire le suivi de ses immobilisations corporelles. Au moment de l'achat d'une immobilisation corporelle, celle-ci et les renseignements connexes sont inscrits dans la feuille de calcul.

Voici un extrait de la feuille de calcul :

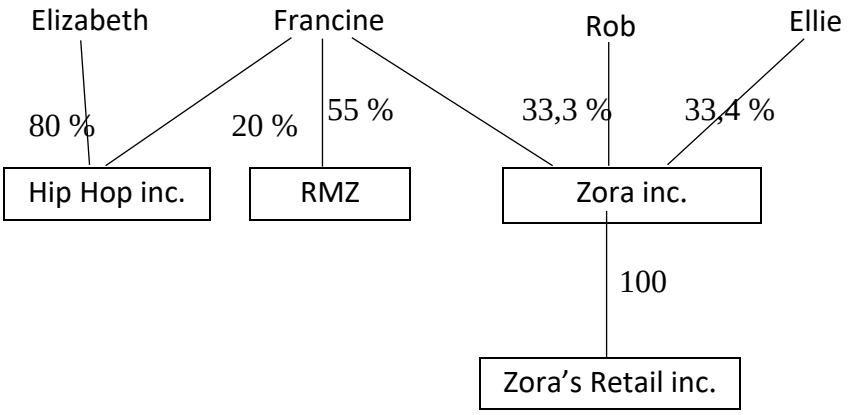
Nº attribué	Type	Date d'achat	Fournisseur	Nº de facture	Prix d'achat	Mode d'amortissement	Amortissement annuel	Amortissement cumulé au 31 déc. 2020
10689	Table de travail	3 nov. 2019	Davidsons Office Supply	4580	1 056,00 $	LIN[1] sur 10 ans	105,60 $	114,40 $
10690	Appareil de test de la friabilité des comprimés	5 nov. 2019	Pharma Equipment Supplier	671	2 905,00 $	LIN sur 5 ans	581,00 $	629,42 $
10691	Machine à sceller à chaud	15 nov. 2019	AGA Manufacturing Equipment	2009	2 390,00 $	LIN sur 7 ans	341,43 $	369,75 $

[1] LIN = linéaire

ANNEXE VII (suite)
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Participations de Francine dans diverses sociétés

Rob, Ellie et Elizabeth sont respectivement le frère, la cousine et la fille de 25 ans de Francine. Tous les actionnaires, y compris Francine, sont des résidents du Canada, et chaque société n'a qu'une seule catégorie d'actions. Voici les pourcentages de participations des détenteurs d'actions dans ces sociétés.



L'année d'imposition de toutes les sociétés se termine le 31 décembre. Voici les informations pour l'année d'imposition terminée le 31 décembre 2020 :

	Capital imposable de l'année précédente (entièrement utilisé au Canada)	**Revenu tiré d'une entreprise exploitée activement**	**Revenu imposable**
Zora inc.	10 200 000 $	120 000 $	690 000 $
Zora's Retail inc.	3 800 000 $	360 000 $	295 000 $
Hip Hop inc.	10 780 000 $	490 000 $	520 000 $

ANNEXE VII (suite)
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

De : Harry.Zhang@RMZ.ca
À : Carole.Denis@RMZ.ca
Date : 2 mars 2020
Objet : Prêt

Je vous confirme les modalités du prêt. RMZ vous prêtera 600 000 $ devant servir au démarrage de l'entreprise de votre conjoint dans votre nouvelle localité. L'intérêt de 0,5 % sera payable annuellement le 31 mars, à compter de 2021. Le prêt arrive à échéance le 31 mars 2025, moment où la totalité du capital est exigible. Comme nous en avons convenu, le montant du prêt vous sera remis à votre date d'entrée en fonction, le 1er avril 2020.

De : Harry.Zhang@RMZ.ca
À : Carole.Denis@RMZ.ca
Date : 1er avril 2020
Objet : Avantages

Vous pourriez devoir faire des heures supplémentaires, mais ce sera peu fréquent. Lorsque vous ferez deux heures supplémentaires ou plus, nous vous verserons 20 $ pour un repas.

Nous vous rembourserons également les frais d'adhésion annuels à un centre de conditionnement physique.

ANNEXE VII (suite)
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

De : Harry.Zhang@RMZ.ca
À : Carole.Denis@RMZ.ca
Date : 6 avril 2020
Objet : RE : Frais de déménagement

Merci, Carole. Nous vous émettrons un chèque le 22 avril 2020 pour vous rembourser tous ces frais de déménagement.

De : Carole.Denis@RMZ.ca
À : Harry.Zhang@RMZ.ca
Date : 4 avril 2020
Objet : Frais de déménagement

Vous trouverez ci-joint les reçus des frais de déménagement que j'ai engagés, soit :

Billet d'avion de Carole	950 $
Billet d'avion de Frank (conjoint)	950 $
Frais payés à l'entreprise de déménagement	2 100 $
Trois nuits à l'hôtel	1 300 $
Repas de Carole	560 $
Repas de Frank	610 $
Frais de vente de l'ancienne maison	25 000 $
Frais juridiques relatifs à l'achat de la nouvelle maison	2 780 $
Perte sur la vente de l'ancienne maison	51 000 $

Je confirme par ce courriel que j'ai déménagé à 500 km de mon ancienne résidence afin d'occuper mon nouvel emploi.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – OCCASIONS D'ÉVALUATION COMMUNES
RMZ PHARMA INC. (RMZ)

Quel que soit le rôle choisi, le candidat doit analyser les questions comptables relevées par Harry (nouveau contrat générateur de produits, coûts de recherche et développement inscrits à l'actif et immeuble de placement). Le candidat doit aussi traiter la demande concernant les mesures hors PCGR, réaliser l'analyse des écarts sur coûts des matériaux d'emballage et calculer le nombre d'unités que RMZ devra vendre pour réaliser le même bénéfice, compte tenu de la baisse du prix de vente du Médicament B.

À : Doreen
De : CPA
Objet : Questions soulevées par Harry Zhang

Occasion d'évaluation nº 1 (Commune)

Le candidat analyse la comptabilisation des produits tirés du nouveau contrat.

Le candidat montre l'ÉTENDUE ou la PROFONDEUR de sa compétence en Information financière (modules communs).

***Grille de compétences des CPA* (2019) – Compétences techniques**		**Modules communs**
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

Nouveau contrat de vente

RMZ a conclu un nouveau contrat de vente en 2020, et il pourrait être nécessaire de corriger les écritures relatives aux produits qu'elle en a tirés.

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

1. Identifier le contrat conclu avec le client.
2. Identifier les obligations de prestation distinctes, si elles existent.
3. Déterminer le prix de transaction global.
4. Répartir le prix de transaction entre les obligations de prestation distinctes.
5. Déterminer le moment où l'obligation de prestation est remplie et où les produits des activités ordinaires peuvent être comptabilisés.

Étape 1 : Identifier le contrat conclu avec le client

Pour qu'on puisse conclure à l'existence d'un contrat générateur de produits, ce contrat doit être exécutoire, les droits concernant les biens et les services à fournir doivent être identifiés, les conditions de paiement doivent être définies, et le recouvrement de la contrepartie doit être probable.

En l'occurrence, nous pouvons conclure que le nouveau contrat est valide. Le contrat énonce sous forme écrite les droits relatifs à la fourniture par RMZ du Médicament B au client, le prix de la transaction et les conditions de paiement. De plus, par le passé, RMZ n'a jamais eu de problème à recouvrer les sommes à recevoir de ce client. Par conséquent, les critères de l'étape 1 sont remplis.

Étape 2 : Identifier les obligations de prestation distinctes, si elles existent

Le paragraphe 24 d'IFRS 15 indique ce qui suit : « *Un contrat conclu avec un client énonce en général de manière explicite les biens ou les services que l'entité promet de fournir au client.* »

Au paragraphe 26(j) d'IFRS 15, on précise que les biens promis peuvent aussi comporter « *l'octroi d'options pour l'achat de biens ou de services supplémentaires (lorsque ces options procurent au client un droit significatif)* ».

Enfin, d'après le paragraphe 27 d'IFRS 15, « *Un bien ou un service promis à un client est distinct dès lors que les deux conditions ci-dessous sont remplies :*

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

Selon le contrat conclu, RMZ a consenti à fournir 3 000 unités additionnelles, sans frais, si un certain seuil de ventes est atteint. La possibilité pour Sheppard de recevoir, sans frais, ces unités additionnelles est un droit distinct dans le cadre du contrat. RMZ estime qu'elle devra fournir les 3 000 unités. Ce contrat confère à Sheppard le droit d'acquérir des biens additionnels à un prix de 0 $, ce qui lui procure un droit significatif.

Par conséquent, on peut conclure que ce contrat compte deux obligations de prestation distinctes : la vente des 30 000 premières unités à 55 $ l'unité et la vente de 3 000 unités additionnelles à 0 $ l'unité. Ces deux obligations sont distinctes, car 1) Sheppard peut tirer parti des biens pris isolément, qu'elle les achète au prix de 55 $ ou de 0 $; et 2) la promesse de RMZ de fournir les biens sans frais peut être identifiée séparément de l'obligation de fournir les biens à 55 $ l'unité.

Étape 3 : Déterminer le prix de transaction global

Le prix de transaction global s'établit à 1,65 million $ (30 000 unités × 55 $).

Étape 4 : Répartir le prix de transaction entre les obligations de prestation distinctes

Au moment de la passation du contrat, RMZ doit estimer si les unités additionnelles gratuites seront fournies, puis répartir le prix de transaction et en affecter une partie à ces unités additionnelles, qu'elle inscrira en produits différés. Lorsque ces unités auront été livrées, ces produits différés pourront être comptabilisés en produits. Par contre, si, au 31 mai 2021, le client n'a pas acheté le nombre d'unités prévu pour pouvoir obtenir les unités additionnelles sans frais, le solde des produits différés pourra alors être comptabilisé en produits.

RMZ prévoit qu'elle devra fournir les 3 000 unités additionnelles. Comme le prix de transaction global est de 1,65 million $ et que RMZ s'attend à devoir fournir 33 000 unités (30 000 + 3 000), le prix de chaque unité à la livraison devrait être de 50 $. À la vente de chaque unité, RMZ doit inscrire en produits différés une partie du montant facturé, pour tenir compte des unités qui devront être fournies sans frais à l'échéance du contrat.

Étape 5 : Déterminer le moment où l'obligation de prestation est remplie et où les produits des activités ordinaires peuvent être comptabilisés

Chaque obligation est remplie lorsque la propriété des biens est transférée au client, soit, en l'occurrence, au moment où Sheppard reçoit les unités.

Jusqu'à maintenant, en vertu du contrat, RMZ a facturé à Sheppard des ventes de 990 000 $, à savoir 18 000 unités à 55 $. Toutefois, comme nous l'avons calculé précédemment, le prix unitaire doit être de 50 $. Par conséquent, une partie du prix facturé aurait dû être inscrite en produits différés.

Au 31 décembre 2020, la part des ventes qui devrait être inscrite comme passif au titre du contrat se calcule comme suit :

Total des ventes comptabilisées en produits = 990 000 $

Ventes qui auraient dû être inscrites en produits = 18 000 × 50 $ = 900 000 $

Produits différés = 990 000 $ − 900 000 $ = 18 000 × 5 $ = 90 000 $

Il faut donc passer l'écriture de correction suivante :

Dt Produits	90 000 $	
Ct Passif au titre du contrat		90 000 $

Le montant inscrit au passif sera comptabilisé en produits à mesure que les unités additionnelles « gratuites » seront expédiées à Sheppard. Si aucune unité additionnelle n'est expédiée, le montant figurant au passif sera comptabilisé en produits à l'échéance du contrat. Si l'on en vient à déterminer que Sheppard n'atteindra pas le seuil fixé, il faudra à ce moment ajuster le prix de transaction estimé et la répartition des produits.

Ces ajustements auront un effet négatif sur le ratio dette/BAIIA que RMZ doit respecter en vertu de la clause restrictive imposée par la banque, ainsi que sur les primes de fin d'exercice des

directeurs et des employés, et sur l'évaluation de RMZ que feront d'éventuels acheteurs stratégiques.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 1 (Information financière), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la comptabilisation des produits tirés du nouveau contrat.

Compétent – Le candidat analyse la comptabilisation des produits tirés du nouveau contrat.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur la comptabilisation des produits tirés du nouveau contrat.

Occasion d'évaluation nº 2 (Commune)

Le candidat analyse le traitement comptable des coûts de recherche et développement inscrits à l'actif au titre du Médicament C.

Le candidat montre l'ÉTENDUE ou la PROFONDEUR de sa compétence en Information financière (modules communs).

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

Selon IAS 38 *Immobilisations incorporelles*, pour être comptabilisé comme une immobilisation incorporelle dans les états financiers, un élément doit être identifiable. Le paragraphe 12 indique ce qui suit :

Un actif est identifiable s'il :

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

Puisque les coûts engagés pour le développement du médicament ont donné lieu à un brevet, le critère (b) est rempli, et l'immobilisation incorporelle est identifiable.

IAS 38 définit comme suit les coûts de recherche et développement :
.57 Une immobilisation incorporelle résultant du développement (ou de la phase de développement d'un projet interne) doit être comptabilisée si, et seulement si, une entité peut démontrer tout ce qui suit :

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

Si ces critères sont remplis, l'étape suivante consiste à déterminer si les dépenses peuvent être inscrites à l'actif. IAS 38 indique ce qui suit :

.59 Exemples d'activités de développement :

> *(a) la conception, la construction et les tests de pré-production ou de pré-utilisation de modèles et prototypes;*
>
> *(c) la conception, la construction et l'exploitation d'une unité pilote qui n'est pas à une échelle permettant une production commerciale dans des conditions économiques; et*
>
> *(d) la conception, la construction et les tests pour la solution choisie parmi différentes possibilités de matériaux, dispositifs, produits, procédés, systèmes ou services nouveaux ou améliorés.*

[…]

.66 Le coût d'une immobilisation incorporelle générée en interne comprend tous les coûts directement attribuables nécessaires pour créer, produire et préparer l'immobilisation pour qu'elle puisse être exploitée de la manière prévue par la direction. Exemples de coûts directement attribuables :

(a) les coûts des matériaux et services utilisés ou consommés pour générer l'immobilisation incorporelle;

(b) les coûts des avantages du personnel (tels que définis dans IAS 19) résultant de la création de l'immobilisation incorporelle;

(c) les honoraires d'enregistrement d'un droit établi; et

(d) l'amortissement des brevets et licences qui sont utilisés pour générer l'immobilisation incorporelle.

.67 Ne constituent pas des composantes du coût d'une immobilisation incorporelle générée en interne :

(a) les frais de vente, les frais administratifs et autres frais généraux à moins que ces dépenses puissent être directement attribuées à la préparation de l'actif en vue de sa mise en service;

(b) les inefficacités constatées et les pertes d'exploitation initiales subies avant qu'un actif n'atteigne le niveau de performance prévu; et

(c) les dépenses au titre de la formation du personnel pour exploiter l'actif.

Pour qu'une dépense puisse être inscrite à l'actif à titre de coûts de développement, les six critères (a) à (f) du paragraphe 57 d'IAS 38 doivent être remplis. En ce qui concerne le Médicament C, tous ces critères sont remplis au 1er avril 2020.

(a) La faisabilité technique a probablement été établie peu de temps avant l'obtention de l'approbation réglementaire; par conséquent, la date de l'approbation réglementaire (le 1er avril 2020) est la date la plus tardive où ce critère a été rempli.

(b) RMZ a l'intention d'achever le développement du médicament et de vendre ce dernier. Si RMZ n'avait pas l'intention de vendre le médicament, elle ne l'aurait pas soumis au processus d'approbation gouvernemental. On peut considérer que ce critère a été rempli au moment de la présentation au gouvernement de la demande d'approbation.

(c) RMZ a la capacité de vendre le médicament grâce à son équipe de vente actuelle et de ses canaux de distribution existants. On peut considérer que ce critère était rempli dès le début des travaux de recherche sur le Médicament C, car l'équipe de vente et les canaux de distribution de RMZ étaient alors vraisemblablement déjà établis, l'entreprise ayant été fondée en 2004.

(d) Les coûts engagés généreront des avantages économiques futurs, et il existe un marché pour le médicament. Une étude de marché a révélé qu'il n'existe actuellement aucun médicament semblable au Médicament C sur le marché et qu'il y aura une forte demande pour ce médicament lorsqu'il sera commercialisé. Par conséquent, RMZ sera en mesure de vendre le médicament et d'en tirer des produits.

(e) RMZ dispose de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement du médicament et le commercialiser. Dans son courriel, Harry explique que RMZ élabore un plan d'activité pour chacun de ses médicaments. Un tel plan étaye le fait que RMZ disposait de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement du Médicament C dès le début des travaux de recherche sur celui-ci. (Selon le paragraphe 61 d'IAS 38, la présence de plans d'activité peut démontrer cette disponibilité.) De plus, comme RMZ fonctionne actuellement à 60 % de sa capacité, tout porte à croire qu'elle a les ressources nécessaires pour prendre en charge cette production additionnelle.

(f) RMZ a la capacité d'évaluer de façon fiable les dépenses attribuables au développement du médicament. D'après le courriel de Harry, la société dispose de systèmes qui lui permettent d'évaluer les dépenses de développement de façon fiable. Le système comptable actuel fait le suivi des dépenses et enregistre les coûts par médicament. Ce critère était rempli dès le début des travaux de recherche sur le Médicament C. (D'après le paragraphe 62 d'IAS 38, les systèmes de détermination des coûts peuvent fournir des preuves de la satisfaction de ce critère.)

La prochaine étape consiste à déterminer quels coûts peuvent être inscrits à l'actif.

Coûts	**Montant**	**Traitement**	**Explication**
Étude de marché	70 000 $	Passer en charges	Selon le paragraphe 67(a) d'IAS 38, les coûts de marketing ne peuvent pas être inscrits à l'actif.
Suivi des patients des essais	36 000 $ 54 000 $	Inscrire à l'actif Passer en charges	Le suivi a été réalisé de janvier à mai, mais les critères de comptabilisation des coûts de développement dans les immobilisations incorporelles n'ont été remplis que le 1er avril. Si l'on suppose que ces coûts ont été engagés de manière uniforme sur les cinq mois, il faut passer en charges les coûts des trois premiers mois (90 000 $ x 3/5 = 54 000 $) et inscrire à l'actif la différence de 36 000 $. Ces dépenses peuvent être comptabilisées à l'actif, car les tests sont une dépense admissible d'après le paragraphe 59 d'IAS 38, et les coûts des matériaux et services ainsi que les coûts des avantages du personnel attribuables aux tests sont admissibles selon le paragraphe 66 d'IAS 38.
Essais de production	120 000 $	Inscrire à l'actif	Les coûts engagés pour la réalisation d'essais de production peuvent être inscrits à l'actif selon le paragraphe 66 d'IAS 38, car ces essais sont nécessaires pour que le médicament soit prêt en vue de sa commercialisation et de sa vente.

Formation de l'équipe des ventes	75 000 $	Passer en charges	D'après le paragraphe 67(c) d'IAS 38, les coûts de formation ne peuvent pas être inscrits à l'actif et doivent donc être passés en charges.
Essais cliniques de la Phase IV	40 000 $	Inscrire à l'actif	Ces coûts sont directement attribuables à l'obtention de l'approbation réglementaire. Ils peuvent être inscrits à l'actif, car les tests sont une dépense admissible d'après le paragraphe 59 d'IAS 38, et les coûts des matériaux et services ainsi que les coûts des avantages du personnel attribuables aux tests sont admissibles selon le paragraphe 66 d'IAS 38.

Écriture d'ajustement :

Dt Recherche et développement	54 000 $	
Dt Frais généraux et d'administration	75 000 $	
Dt Frais de vente et de marketing	70 000 $	
Ct Coûts de développement inscrits à l'actif		199 000 $

Ces ajustements auront un effet négatif sur le ratio dette/BAIIA que RMZ doit respecter en vertu de la clause restrictive imposée par la banque, ainsi que sur les primes de fin d'exercice des directeurs et des employés, et sur l'évaluation de RMZ que feront d'éventuels acheteurs stratégiques.

Compte tenu de l'augmentation de 1 690 000 $ des immobilisations incorporelles par rapport à l'exercice précédent, RMZ a probablement comptabilisé à l'actif des coûts de recherche et de développement se rapportant à d'autres médicaments. Il faudra pousser l'analyse pour savoir si les critères d'inscription à l'actif étaient remplis pour chacun de ces médicaments.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 2 (Information financière), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable applicable aux coûts de recherche et développement qui ont été inscrits à l'actif au titre du Médicament C.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable applicable aux coûts de recherche et développement qui ont été inscrits à l'actif au titre du Médicament C.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable applicable aux coûts de recherche et développement qui ont été inscrits à l'actif au titre du Médicament C.

Occasion d'évaluation nº 3 (Commune)

Le candidat analyse le traitement comptable applicable à l'immeuble de placement (le Gloucester).

Le candidat montre l'ÉTENDUE ou la PROFONDEUR de sa compétence en Information financière (modules communs).

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**
1.2.1	Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées	**A**
1.2.2	Évaluer le traitement des opérations courantes	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

Le 1er mai 2020, RMZ a déménagé dans le Pendrell. Le 1er juin 2020, des locataires ont emménagé dans le Gloucester. Comme aucun amortissement n'a encore été comptabilisé

en 2020 à l'égard du Gloucester, il est nécessaire d'apporter un ajustement à ce titre. Le montant de la charge d'amortissement sera fonction du modèle d'évaluation qui sera adopté.

Définition d'un immeuble de placement

Comme le Gloucester est maintenant détenu pour en tirer des revenus de location, il a été correctement classé comme immeuble de placement (selon le paragraphe 5 d'IAS 40 *Immeubles de placement*, qui indique ce qui suit : « *Un immeuble de placement est un bien immobilier (terrain ou bâtiment – ou partie d'un bâtiment – ou les deux) détenu par le propriétaire pour en retirer des loyers ou pour réaliser une plus-value en capital ou les deux.* »).

De plus, le paragraphe 57 d'IAS 40 précise que « *[l]'entité doit transférer un bien immobilier depuis (ou vers) la catégorie immeubles de placement si, et seulement si, il y a changement d'utilisation. Il y a changement d'utilisation lorsque le bien immobilier répond, ou cesse de répondre, à la définition d'un immeuble de placement et qu'il existe une indication d'un changement d'utilisation. Un changement dans les intentions de la direction quant à l'utilisation d'un bien immobilier ne constitue pas en soi une indication d'un changement d'utilisation. Voici des exemples d'indication d'un changement d'utilisation : (a) un commencement d'occupation par le propriétaire, ou d'aménagement en vue d'une occupation par le propriétaire, pour un transfert de la catégorie immeubles de placement vers la catégorie biens occupés par leur propriétaire* ».

En l'occurrence, RMZ a changé l'utilisation du Gloucester qui, après avoir été occupé par son propriétaire, est devenu un immeuble locatif, ce qui répond à la définition d'un immeuble de placement. À titre d'immeuble de placement, le Gloucester peut être comptabilisé et évalué au moyen du modèle du coût ou du modèle de la juste valeur (paragraphe 30 d'IAS 40).

<u>Si le modèle du coût est choisi</u>

Selon le modèle du coût, le terrain et le bâtiment sont comptabilisés à leur coût d'origine, et le bâtiment est amorti sur sa durée d'utilité, de la même manière que lorsqu'ils étaient comptabilisés comme immobilisations corporelles. Si RMZ décide de continuer d'utiliser le modèle du coût, il faut passer une charge d'amortissement pour la totalité de l'exercice (12 mois).

Le solde mis à jour du compte des immobilisations corporelles serait donc le suivant :

	Terrain	**Bâtiment**	**Total**
Valeur nette comptable (au 1er janvier 2020)	567 800 $	1 867 900 $	2 435 700 $
Moins : amortissement pour la période de janvier à décembre 2020 (fourni)		(103 500)	(103 500)
Valeur nette comptable (au 31 décembre 2020)	567 800 $	1 764 400 $	2 332 200 $

Selon le modèle du coût, l'immobilisation (terrain et bâtiment) fait l'objet d'un test de dépréciation. Étant donné qu'au 31 décembre 2020, le terrain et le bâtiment ont été évalués à 570 000 $ et à 2 900 800 $, respectivement, la juste valeur est supérieure à la valeur nette comptable, si bien

qu'il n'y a aucune perte de valeur. La valeur nette comptable de l'immobilisation diminuera à mesure que l'amortissement sera comptabilisé et augmentera si des améliorations sont apportées à l'immobilisation.

Dans l'état du résultat net, la charge d'amortissement fera diminuer le résultat net de 103 500 $. Par conséquent, cet ajustement aura un effet négatif sur le ratio dette/BAIIA que RMZ doit respecter en vertu de la clause restrictive imposée par la banque, ainsi que sur les primes de fin d'exercice des directeurs et des employés, et sur l'évaluation de RMZ que feront d'éventuels acheteurs stratégiques.

<u>Si le modèle de la juste valeur est choisi</u>

Selon le modèle de la juste valeur, aucune charge d'amortissement n'est comptabilisée, et l'immeuble de placement est réévalué à sa juste valeur à chaque date de clôture. La variation de la juste valeur est immédiatement comptabilisée en résultat net pour l'exercice considéré.

Si RMZ opte pour le modèle de la juste valeur pour l'immeuble de placement, on ne considérera pas qu'il y a changement de méthode comptable, mais il s'agira plutôt d'un transfert de la catégorie biens occupés par son propriétaire vers la catégorie immeubles de placement, au 1er mai 2020.

De plus, RMZ devra suivre les indications ci-dessous, pour la transition, si elle adopte le modèle de la juste valeur.

Selon le paragraphe 62 d'IAS 40 :

Jusqu'à la date à laquelle un bien immobilier occupé par son propriétaire devient un immeuble de placement comptabilisé à la juste valeur, l'entité amortit le bien immobilier (ou l'actif au titre du droit d'utilisation) et comptabilise toute perte de valeur qui est survenue. L'entité doit traiter toute différence à cette date entre la valeur comptable du bien immobilier selon IAS 16 ou IFRS 16 et sa juste valeur de la même manière qu'une réévaluation selon IAS 16. En d'autres termes :

(a) toute diminution de la valeur comptable du bien qui en résulte est comptabilisée en résultat net. Cependant, dans la mesure où un montant est enregistré dans l'écart de réévaluation au titre dudit bien, la diminution est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global et réduit l'écart de réévaluation dans les capitaux propres;

(b) toute augmentation de la valeur comptable en résultant est traitée comme suit :

(i) dans la mesure où l'augmentation annule une perte de valeur antérieure pour ce bien, elle est comptabilisée en résultat net. Le montant comptabilisé en résultat net n'excède pas le montant nécessaire pour ramener la valeur comptable à la valeur comptable (diminuée des amortissements) qui aurait été déterminée si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée,

(ii) tout solde de l'augmentation est comptabilisé dans les autres éléments du résultat global et augmente l'écart de réévaluation dans les capitaux propres. Lors de la sortie ultérieure de l'immeuble de placement, l'écart de réévaluation inclus dans les capitaux propres peut être transféré en résultats non distribués. Le transfert de la rubrique écart de réévaluation à la rubrique résultats non distribués ne s'effectue pas par le biais du résultat net.

Comme il est indiqué ci-dessus :

1. *Comptabiliser l'amortissement de l'immobilisation jusqu'à la date du transfert (jusqu'au 1er mai 2020)*

Le solde mis à jour du compte des immobilisations corporelles serait le suivant :

	Terrain	**Bâtiment**	**Total**
Valeur nette comptable (au 1er janvier 2020)	567 800 $	1 867 900 $	2 435 700 $
Moins : amortissement pour la période de janvier à avril 2020 (103 500 $ × 4/12)		(34 500)	(34 500)
Valeur nette comptable (au 1er mai 2020)	567 800 $	1 833 400 $	2 401 200 $

2. *Comptabiliser tout excédent de la juste valeur sur la valeur comptable du bien immobilier à la date du changement d'utilisation dans les autres éléments du résultat global à titre d'augmentation de l'écart de réévaluation*

Au 1er mai 2020, le terrain et le bâtiment étaient évalués à 540 000 $ et à 2 610 000 $, respectivement, pour un total de 3 150 000 $. Il est à noter que les frais de vente de 5 % ne sont pas déduits de la juste valeur, car selon le modèle de la juste valeur, les frais de vente ne sont pas portés en diminution de la juste valeur. Par conséquent, l'ajustement à apporter au 1er mai est le suivant : 3 150 000 $ − 2 401 200 $ = 748 800 $.

L'ajustement est initialement comptabilisé dans les autres éléments du résultat global, car il s'agit d'une réévaluation. L'écart de réévaluation pourra ensuite être transféré aux résultats non distribués si le Gloucester fait l'objet d'une sortie.

3. *Réévaluer à la juste valeur à la fin de l'exercice*

Au 31 décembre 2020, le terrain et le bâtiment étaient évalués à 570 000 $ et à 2 900 800 $, respectivement, pour un total de 3 470 800 $. L'ajustement de la juste valeur à comptabiliser en résultat net, se calcule comme suit : 3 470 800 $ − 3 150 000 $ = 320 800 $.

Par conséquent, selon le modèle de la juste valeur, il y aura une augmentation nette du résultat avant impôts et du résultat global de 286 300 $ pour 2020, (soit 320 800 $ moins l'amortissement de 34 500 $), et une hausse des autres éléments du résultat global de 748 800 $. Dans les exercices suivants, l'incidence sur le résultat net sera fonction de la variation de la juste valeur. Une hausse de la juste valeur fera augmenter le résultat net, tandis qu'une baisse de la juste valeur le fera diminuer. Ce modèle pourrait rendre le résultat net plus volatil. La société aura aussi besoin d'une évaluation de l'immeuble de placement chaque année pour déterminer sa juste valeur.

Recommandation

Comme il est probable que la direction RMZ souhaite accroître le résultat net et le résultat global pour 2020, nous lui suggérons d'évaluer le Gloucester selon le modèle de la juste valeur, étant donné que ce choix entraînera une augmentation nette du résultat global de 1 035 100 $ ((34 500 $) + 748 800 $ + 320 800 $) pour 2020, alors que le choix du modèle du coût ferait diminuer le résultat net de 103 500 $.

Il faut apporter les écritures d'ajustement suivantes :

Dt Charge d'amortissement	34 500 $	
Ct Immeuble de placement		34 500 $

Ajustement fait pour comptabiliser l'amortissement jusqu'à la date de changement d'utilisation, le 1er mai 2020.

Dt Immeuble de placement	748 800 $	
Ct Autres éléments du résultat global – Écart de réévaluation		748 800 $

Ajustement fait pour réévaluer l'immeuble de placement à sa juste valeur à la date du changement d'utilisation et de l'adoption du modèle de la juste valeur, soit au 1er mai.

Dt Immeuble de placement	320 800 $	
Ct Profit sur la juste valeur – Immeuble de placement		320 800 $

Comptabilisation de l'augmentation de la juste valeur de l'immeuble de placement durant l'exercice.
Ces ajustements auront un effet positif sur le ratio dette/BAIIA que RMZ doit respecter en vertu de la clause restrictive imposée par la banque, ainsi que sur les primes de fin d'exercice des directeurs et des employés, et sur l'évaluation de RMZ que feront d'éventuels acheteurs stratégiques.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 3 (Information financière), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable applicable à l'immeuble de placement.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable applicable à l'immeuble de placement.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable applicable à l'immeuble de placement.

Occasion d'évaluation nº 4 (Commune)

Le candidat analyse les raisons de l'utilisation accrue des mesures hors PCGR, les préoccupations liées à leur communication et les besoins des utilisateurs.

Le candidat montre l'ÉTENDUE ou la PROFONDEUR de sa compétence en Information financière (modules communs).

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**
1.1.1	Évaluer les besoins en information financière	**A**
1.1.4	Expliquer les incidences des tendances actuelles, des problèmes nouveaux et des technologies émergentes en matière d'information financière	**C**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.4 Distinguer les problèmes menant à une seule solution ou conclusion valable de ceux qui en comportent plusieurs
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.7 Évaluer si les données sont assez complètes, valides et fiables pour les besoins de l'analyse
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.3 Envisager diverses interprétations de l'information quantitative et qualitative

2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

Qu'est-ce qui explique l'utilisation accrue des mesures hors PCGR?

- Les analystes en placements utilisent généralement les mesures hors PCGR pour obtenir une meilleure compréhension des activités d'une société. La présentation de telles mesures permet aux investisseurs d'obtenir des informations plus transparentes sur certains éléments ou des informations additionnelles (p. ex., charges non récurrentes), qui ne ressortent pas clairement des états financiers conformes aux PCGR. Ainsi, lorsque des investisseurs sont en désaccord avec certains ajustements apportés, ils disposent des informations nécessaires pour faire leurs propres ajustements, au besoin. Il en résulte, dans l'ensemble, des informations additionnelles plus transparentes.
- Lorsque des mesures hors PCGR sont utilisées en interne, leur communication en externe peut aider les investisseurs à comprendre comment la société évalue sa propre performance et rémunère ses employés.
- Les investisseurs tiennent compte de plus en plus des facteurs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans leurs décisions de placement. La publication d'informations hors PCGR peut les aider à obtenir des données sur ces facteurs, qui, autrement, ne ressortiraient pas clairement des états financiers.
- Les mesures hors PCGR présentent le point de vue de la direction sur l'avenir de la société, ce qui peut être utile pour les investisseurs lorsqu'ils prennent des décisions de placement.

Préoccupations liées aux mesures hors PCGR

- Uniformité : Il y a un manque d'uniformité dans la manière dont les mesures hors PCGR sont calculées. Divers éléments peuvent donner lieu à des ajustements, et certains utilisateurs pourraient faire valoir que les éléments qui font habituellement l'objet d'ajustements font en fait partie des activités normales et ne devraient donc pas être ajustés (p. ex., les charges inhabituellement élevées, car bien que les montants varient d'un exercice à l'autre, ce type de dépense fait tout de même partie des activités normales).
- Comparabilité : Si un investisseur tente de comparer une société avec une autre du même secteur, il pourrait ne disposer des informations similaires nécessaires pour apporter des ajustements équivalents. Puisque les entités peuvent choisir pour quels éléments elles apportent un ajustement lors d'un exercice donné, la nature de ces ajustements pourrait ne pas être uniforme d'un exercice à l'autre, ce qui rend difficile la comparaison des sociétés.
- Manipulation ou parti pris de la part de la direction : Comment la direction décide-t-elle ce qui doit ou ne doit pas faire l'objet d'un ajustement d'un exercice à l'autre? Comment cela change-t-il d'une société à une autre? Par exemple, toutes les sociétés d'un même secteur rajoutent-elles les mêmes éléments? Puisqu'il n'existe aucune norme régissant la nature des produits et des charges qui peuvent être rajoutés ou déduits, les ajustements apportés sont subjectifs, et peuvent différer non seulement d'une société à une autre, mais aussi d'un exercice à l'autre

pour une même société. Ce manque d'uniformité permet aux sociétés de manipuler les résultats au gré de leurs objectifs. Par exemple, si la direction de RMZ souhaite montrer que la performance de la société s'est améliorée, elle peut réintégrer davantage d'éléments aux résultats.

- Désavantage par rapport à la concurrence : Il y a un risque que les concurrents aient accès à ces informations et soient en mesure d'en tirer profit, ce qui pourrait être un désavantage pour RMZ si cette dernière n'a pas accès à des informations similaires sur ses concurrents.

Besoins des actionnaires et des prêteurs

- Actionnaires actuels : Les actionnaires actuels, notamment Star et Tatum, qui veulent vendre leurs actions, souhaiteront que RMZ affiche le résultat d'exploitation le plus élevé possible pour montrer des résultats favorables aux investisseurs potentiels. Ils auront un parti pris pour les ajustements à la hausse du résultat d'exploitation.
- Actionnaires potentiels (qui pourraient acheter les actions de Star et Tatum) : Les nouveaux investisseurs potentiels cherchent à faire des prédictions sur la capacité de la société à générer suffisamment de flux de trésorerie dans le cours normal des activités d'exploitation pour produire un rendement du capital investi adéquat. Ils se fonderont sur leur évaluation des flux de trésorerie futurs pour déterminer quelle valeur ils sont prêts à payer pour acheter les actions de Star et Tatum. Ces utilisateurs doivent comprendre l'incidence des éléments inhabituels observés en 2020, qui ne seraient pas viables dans l'avenir et qui doivent donner lieu à des ajustements aux fins de prévisions, et des éléments qui sont récurrents, mais volatils. Ils chercheront aussi à comprendre quels sont les éléments inhabituels qui ont été causés par de mauvaises décisions de la direction et quels éléments sont le fait de facteurs qui échappent au contrôle de la direction.
- Banque de la Confédération : Il s'agit du seul prêteur de RMZ à l'heure actuelle. La banque cherche à évaluer et à prévoir la capacité de la société à générer les flux de trésorerie nécessaires au remboursement de son prêt. De plus, comme la banque a assorti son prêt d'une clause restrictive, elle voudra s'assurer que la dette et le BAIIA ont été calculés correctement et que la clause est respectée. La banque voudra comprendre l'incidence sur le BAIIA des éléments inhabituels qui ont été observés en 2020. Elle s'intéressera plus spécifiquement à la nature de ces éléments. Sont-ils peu susceptibles de se répéter dans l'avenir et nécessitent-ils un ajustement aux fins des prévisions? Ou s'agit-il d'éléments récurrents, mais dont le montant fluctue d'un exercice à l'autre en raison de facteurs qui échappent au contrôle de la société? Enfin, quels éléments inhabituels sont le fait de facteurs dont la direction a le contrôle, et quels sont ceux qui sont attribuables à des facteurs qui échappent au contrôle de la direction?

Comme on peut le constater, les objectifs des utilisateurs divergent. Il faudra en tenir compte lorsqu'on déterminera les ajustements à apporter.

Types d'ajustements à apporter en vue de la présentation d'un résultat net ajusté

Il faut envisager quatre grandes catégories d'ajustements, compte tenu des besoins des utilisateurs identifiés :

- **Éléments qui sont dans le cours normal des activités, mais qui sont volatils ou imprévisibles –** Les actionnaires actuels pourraient vouloir que les profits et les pertes de

change, les profits et les pertes sur la vente de matériel de fabrication ainsi que les profits et les pertes sur l'immeuble de placement (si RMZ opte pour le modèle de la juste valeur) donnent lieu à des ajustements durant les exercices où des pertes sont constatées. Ils pourraient faire valoir que ces éléments ne reflètent pas les activités normales de la société. Toutefois, les actionnaires potentiels et les prêteurs ne souhaiteront probablement pas que ces éléments donnent lieu à des ajustements, étant donné qu'ils sont attribuables en grande partie aux activités d'exploitation et qu'ils surviennent dans le cours normal des activités (p. ex., il est inévitable que la société enregistre des profits et des pertes de change, puisqu'une partie de ses ventes se font en dollars américains et en euros).

- **Éléments qui sont dans le cours normal des activités, mais qui sont non récurrents ou peu fréquents –** Bien que la radiation de créances irrécouvrables, les coûts anormaux de gaspillage attribuables au lot de matériel d'emballage de piètre qualité, et les gains ou pertes de valeur sur immobilisations incorporelles surviennent dans le cours normal des activités, il s'agit probablement d'éléments non récurrents. Étant donné que ces éléments ont causé des pertes (et non des profits) en 2019-2020, les actionnaires actuels voudront probablement que le résultat net soit ajusté compte tenu de ces montants. Il en sera probablement de même pour les actionnaires potentiels et les prêteurs, étant donné la nature non récurrente ou peu fréquente de ces éléments. Que ces éléments soient pris en compte ou non dans le calcul d'un résultat net ajusté, des informations sur ceux-ci pourraient tout de même être communiquées, car elles seraient probablement utiles pour les utilisateurs externes qui souhaitent évaluer la performance de RMZ. Il serait utile que RMZ fournisse aux utilisateurs des précisions contextuelles, telles que les mesures prises par la direction pour remédier au gaspillage inhabituel ou les circonstances précises ayant mené à un différend sur une facture, et ce, que la société ajuste ou non le résultat net pour ces montants.

- **Éléments discrétionnaires –** Pour ce qui est du don à un organisme de bienfaisance (ou autres éléments similaires), les actionnaires actuels feront probablement valoir qu'il faut apporter un ajustement au résultat net, étant donné qu'il s'agit d'une charge discrétionnaire et que RMZ peut cesser d'engager cette dépense en tout temps. Bien que ce soit un argument raisonnable, les actionnaires potentiels et les prêteurs pourraient estimer qu'il s'agit d'une charge récurrente qui aide la société (les dons à certains organismes de bienfaisance en particulier peuvent permettre à la société de gagner en notoriété et lui attirer des clients). Cela dit, la présentation de ce montant, même si aucun ajustement n'est apporté au résultat net, serait utile pour les utilisateurs externes.

- **Produits ou charges hors exploitation –** Certains éléments, tels que les revenus locatifs et les charges locatives, ne font pas partie des activités d'exploitation principales de RMZ. C'est pourquoi il pourrait être justifié d'apporter des ajustements à leur égard. Il est probable que les actionnaires actuels, les actionnaires potentiels et les prêteurs seraient tous d'accord avec ces ajustements étant donné que ces utilisateurs souhaitent évaluer la performance de RMZ attribuable à ses activités principales. Toutefois, comme ces éléments sont déjà présentés séparément dans l'état du résultat net, ces ajustements seraient probablement redondants.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 4 (Information financière), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser l'utilisation des mesures hors PCGR et les préoccupations liées à leur communication ou les besoins des actionnaires et des prêteurs.

Compétent – Le candidat analyse l'utilisation des mesures hors PCGR et les préoccupations liées à leur communication, ainsi que les besoins des actionnaires et des prêteurs.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur l'utilisation des mesures hors PCGR et les préoccupations liées à leur communication, ainsi que les besoins des actionnaires et des prêteurs, et tente d'analyser les types d'ajustements que ces derniers trouveraient utiles.

Occasion d'évaluation nº 5 (Commune)

Le candidat analyse les écarts sur quantité et sur coûts des matériaux d'emballage du Médicament B.

Le candidat montre l'ÉTENDUE ou la PROFONDEUR de sa compétence en Comptabilité de gestion (modules communs).

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**
3.2.3	Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.3 Envisager diverses interprétations de l'information quantitative et qualitative

Voici les calculs de l'écart sur budget flexible, de l'écart sur taux et de l'écart sur quantité réalisés à partir des informations fournies :

		Réel	**Standard**
	Matériaux d'emballage		
	Matériaux d'emballage – (grammes/unité)	92	100
	Nombre réel d'unités vendues (24 000 + 1 200)	25 200	25 200
	Quantité totale de matériaux d'emballage (en grammes) selon le nombre réel d'unités vendues (QR et QS)	2 318 400	2 520 000
	Coût par 100 grammes de matériaux d'emballage (CR et CS)	1,35 $	1,25 $
	Coût par gramme de matériaux d'emballage (CR et CS)	0,0135 $	0,0125 $
A	Quantité réelle × coût réel (QR × CR)	31 298 $	
B	Quantité réelle × coût standard (QR × CS)	28 980 $	
C	Quantité standard × coût standard (QS × CS)	31 500 $	
	Écart sur budget flexible (A − C)	202 $	favorable
	Écart sur taux (A − B)	2 318 $	défavorable
	Écart sur quantité (B − C)	2 520 $	favorable

Emballage

Dans l'ensemble, il y a un faible écart favorable sur budget flexible. Or, cet écart est constitué d'un écart sur taux défavorable, attribuable au fait que la société doit payer 1,35 $ par 100 grammes au lieu du coût standard de 1,25 $ par 100 grammes, et d'un écart sur quantité favorable, dû au fait que la quantité réelle de matériaux utilisée par unité produite a été inférieure à la quantité standard (92 grammes par unité au lieu de 100).

Nous avons appris que la société avait récemment changé de fournisseur de matériaux d'emballage. Comme les matériaux sont de plus haute qualité, ils sont probablement plus coûteux, comme en témoigne leur coût supérieur par gramme. La meilleure qualité des matériaux pourrait aussi expliquer l'écart sur quantité favorable, puisqu'il faut utiliser une quantité moindre de matériaux et qu'il y a moins de gaspillage.

Il semble également que les exigences réglementaires en matière d'emballage ont été simplifiées à la fin de décembre 2020, ce qui a fait baisser les coûts d'emballage par unité. On peut supposer que la variation du coût unitaire est attribuable à une réduction de la quantité, car le gouvernement ne contrôle pas le prix des matériaux d'emballage. Cette modification de la réglementation ayant eu lieu à la fin de décembre, elle a eu peu d'effet sur l'exercice 2020. Toutefois, elle a

certainement influé sur la quantité réelle utilisée en janvier 2021 et pourrait expliquer l'écart favorable qui a été observé.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 5 (Comptabilité de gestion), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer et d'expliquer les écarts.

Compétent – Le candidat calcule et explique certains éléments des écarts (sur coûts ou sur quantité).

Compétent avec distinction – Le candidat calcule et explique clairement les éléments des écarts (sur coûts et sur quantité).

Occasion d'évaluation nº 6 (Commune)

Le candidat calcule le nombre d'unités additionnelles du Médicament B qu'il faudra vendre en 2021 au nouveau prix réglementé pour réaliser le même bénéfice qu'en 2020.

Le candidat montre l'ÉTENDUE ou la PROFONDEUR de sa compétence en Comptabilité de gestion (modules communs).

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**
3.5.1	Effectuer une analyse de sensibilité	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses

Avant de calculer le nombre d'unités qu'il faudra vendre, il faut déterminer quels sont les frais administratifs qui doivent être imputés au Médicament B, afin de déterminer sa rentabilité :

- À l'heure actuelle, une partie du salaire de la chef de la direction et des frais juridiques est imputée en fonction du nombre d'unités produites, pour un total de 39 000 $. La question est la suivante : le temps de la chef de la direction et les frais juridiques consacrés à ce produit

sont-ils liés de quelque façon que ce soit aux unités produites? Il est peu probable que ce soit le cas, car la chef de la direction et les services juridiques consacrent leur temps à des questions plus générales, et non à la production. Ce montant a été exclu du calcul, car il semble que ce soit un coût imputé et non un véritable coût fixe lié au Médicament B.

- Les salaires de 84 400 $ du personnel qui travaille sur le Médicament B ont été inclus. Il s'agit de coûts fixes directs qui doivent être pris en compte dans l'analyse de rentabilité du Médicament B.
- Une partie des coûts des services publics et des services téléphoniques des bureaux est imputée selon l'utilisation que les employés travaillant sur le Médicament B font des bureaux. Il s'agit du solde de 37 800 $ (161 200 $ − 39 000 $ − 84 400 $). On suppose que ces coûts sont des coûts fixes directement associés au médicament, car ils sont liés aux employés qui travaillent sur celui-ci et sont imputés en fonction de l'utilisation des services par ces employés. Par conséquent, ce montant est inclus dans le calcul ci-après.

Le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés envisage de fixer le prix maximum du Médicament B à 51 $ l'unité. Le bénéfice d'exploitation avant impôts que RMZ réalise actuellement sur la vente du Médicament B se calcule comme suit :

Vente de 43 000 unités × 55 $ =	2 365 000 $
Moins : coûts totaux	(1 291 600)
Bénéfice avant impôts	1 073 400 $

Toutefois, en apportant les changements recommandés ci-dessus, le bénéfice avant impôts réalisé sur la vente du Médicament B serait révisé comme suit :

Bénéfice avant impôts calculé ci-dessus	1 073 400 $
Plus : salaire de la chef de la direction et frais juridiques	39 000
Bénéfice avant impôts révisé	1 112 400 $

Les coûts des matières premières et de la main-d'œuvre directe varient en fonction du volume de production et sont donc des coûts variables. Tous les autres coûts de fabrication, totalisant 209 200 $, sont des coûts fixes.

Les frais de vente incluent des commissions (43 000 $ × 55 $ × 5 % = 118 250 $). Les commissions sont variables puisqu'elles sont fondées sur le prix. Le reste des frais de vente (307 750 $) sont des coûts fixes.

Le nombre d'unités que RMZ devra vendre au nouveau prix pour réaliser le même bénéfice se calcule comme suit :

Prix de vente par unité	51,00 $
Coûts variables :	
Matières premières (399 900 $ ÷ 43 000)	9,30 $
Main-d'œuvre directe (95 300 $ ÷ 43 000)	2,22 $
Commissions de 5 % du prix de vente	2,55 $

Total des coûts variables unitaires		14,07 $	
Marge sur coûts variables unitaire		36,93 $	
Coûts fixes :			
Coûts de fabrication fixes	209 200 $		
Frais de vente fixes (426 000 $ − 118 250 $)	307 750		
Frais administratifs fixes :			
Salaire des employés de bureau directement liés au produit	84 400		
Utilisation des services publics et des services téléphoniques par les employés	37 800		(= 161 200 $ − 39 000 $ − 84 400 $)
Total des coûts fixes		639 150 $	
Plus : bénéfice réalisé en 2020		1 112 400	
Total des coûts fixes et du bénéfice à atteindre		1 751 550 $	
Volume de vente (1 751 550 $ ÷ 36,93 $)		47 424,14	
Nombre arrondi		47 424	unités à vendre

Remarque : Comme tous les coûts fixes demeurent inchangés lorsque le volume et le prix de vente varient, le candidat pourrait ne pas en tenir compte et parvenir au même résultat en effectuant son calcul à partir de la marge sur coûts variables :

Marge sur coûts variables unitaire selon l'ancien prix :

Par unité du Médicament B

Prix de vente par unité	55,00 $
Coûts variables	
Matières premières (399 900 $ ÷ 43 000)	9,30 $
Main-d'œuvre directe (95 300 $ ÷ 43 000)	2,22 $
Commissions de 5 % du prix de vente	2,75 $
Total des coûts variables unitaires	14,27 $
Marge sur coûts variables unitaire	40,73 $

À l'ancien prix, la marge sur coûts variables totale s'établissait à 1 751 550 $ (40,73 $ × 43 000 unités).

Pour que RMZ obtienne la même marge sur coûts variables totale au nouveau prix, elle devra vendre 47 424 unités (1 751 550 $ ÷ 36,93 $), ou 4 424 unités additionnelles.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 6 (Comptabilité de gestion), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le nombre d'unités additionnelles qu'il faudra vendre au nouveau prix réglementé pour réaliser le même bénéfice qu'en 2020.

Compétent – Le candidat calcule le nombre d'unités additionnelles qu'il faudra vendre au nouveau prix réglementé pour réaliser le même bénéfice qu'en 2020.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse l'imputation des coûts de RMZ et calcule le nombre d'unités additionnelles qu'il faudra vendre au nouveau prix réglementé pour réaliser le même bénéfice qu'en 2020.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN CERTIFICATION
RMZ PHARMA INC. (RMZ)

Dans le rôle en Certification, le candidat doit analyser les liens qu'a RMZ avec certains membres de l'équipe d'audit et le cabinet pour évaluer si d'autres menaces pour l'indépendance pourraient se poser. Il doit en outre réviser le plan d'audit et élaborer des procédures d'audit relatives aux questions comptables liées aux IFRS qui ont été soulevées. Le candidat doit aussi décrire les requêtes à effectuer à l'aide des TAAO dans le grand livre général de RMZ. En ce qui concerne les procédures de corroboration qui ont déjà été mises en œuvre, le candidat doit expliquer l'incidence des erreurs détectées sur l'audit et le rapport d'audit. Le candidat doit également analyser les faiblesses des contrôles internes relatifs aux processus d'achat de matériel et d'outillage, de même qu'évaluer le caractère raisonnable des hypothèses qui sous-tendent l'état des résultats prévisionnel et décrire les procédures à mettre en œuvre pour auditer ces hypothèses.

Pour les occasions d'évaluation communes n°s 1 à 6, se reporter au guide de correction commun à tous les rôles.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat analyse les liens qu'a RMZ avec certains membres de l'équipe d'audit et le cabinet, et consigne en dossier les autres menaces qui pourraient se poser pour l'audit de l'exercice 2020 et des exercices suivants.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

***Grille de compétences des CPA* (2019) – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O3 CERT**
4.3.1	Évaluer les questions liées à la prise en charge d'un projet ou d'une mission	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
1.2.3 Conserver son objectivité, une attitude mentale indépendante et un esprit critique
1.3.1 Protéger les intérêts des parties prenantes en maintenant la confidentialité, en privilégiant l'intérêt public et en évitant tout conflit d'intérêts
1.4.2 Agir conformément aux règles de déontologie
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
2.1.5.3 Élaborer des plans de mise en œuvre des recommandations

Doreen nous a fait part d'informations concernant les liens que RMZ a avec certains membres de l'équipe d'audit et le cabinet. Nous analyserons chaque situation séparément et nous indiquerons si elle cause des menaces pour l'indépendance et, si c'est le cas, comment les résoudre.

Voici ce qu'indique la NCA 200, *Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et réalisation d'un audit conforme aux Normes canadiennes d'audit* :

« *CA17. L'auditeur est soumis aux règles de déontologie pertinentes (y compris celles qui ont trait à l'indépendance) applicables aux missions d'audit d'états financiers. Au Canada, les règles sur l'indépendance et les autres règles de déontologie pertinentes sont définies dans les codes de déontologie applicables à l'exercice de l'expertise-comptable que publient divers ordres comptables professionnels.* »

C'est pourquoi il est important, dans le cadre du processus de planification de l'audit, d'identifier, de décrire et de consigner en dossier les menaces potentielles pour l'indépendance, et d'indiquer les raisons pour lesquelles elles pourraient empêcher ou non le cabinet ou des membres particuliers du personnel de réaliser la mission. De plus, toute menace importante pour l'indépendance doit être identifiée et décrite, tout comme les sauvegardes pouvant être mises en place pour ramener chaque menace à un niveau acceptable.

Selon les indications relatives aux règles 204.1 à 204.3 de la Règle 204 :

« MENACES POUR L'INDÉPENDANCE
30 L'indépendance peut être compromise par des menaces ou risques divers : intérêt personnel, autocontrôle, représentation, familiarité, intimidation. La seule existence de menaces ne signifie pas en soi que la réalisation d'une mission éventuelle est exclue. La mise en œuvre ou la poursuite d'une mission est exclue uniquement lorsqu'il n'existe aucune sauvegarde qui permettrait d'éliminer les menaces ou de les ramener à un niveau acceptable, ou lorsque la règle 204.4 prévoit une interdiction expresse.

Risques liés à l'intérêt personnel
31 Il y a un risque lié à l'intérêt personnel lorsque le cabinet ou un membre de l'équipe de mission pourrait tirer avantage, soit d'intérêts financiers dans un client de services de certification, soit d'une autre situation pouvant le placer en conflit d'intérêts avec ce client. Voici quelques exemples de situations susceptibles de créer une menace de ce type :
• des intérêts financiers directs ou des intérêts financiers indirects significatifs dans un client de services de certification;
• un prêt ou une garantie consenti à un client de services de certification ou à l'un de ses administrateurs ou dirigeants, ou obtenu d'un tel client ou de l'un de ses administrateurs ou dirigeants;
• la dépendance du cabinet, du bureau ou du membre à l'égard de l'ensemble des honoraires versés par un client de services de certification;
• une crainte excessive quant à la possibilité de perdre la mission;
• l'évaluation de la performance ou la rémunération pour la vente de services autres que d'audit à un client de services de certification;
• l'existence d'une relation d'affaires étroite avec un client de services de certification;
• la possibilité de recrutement par un client de services de certification.

Risques d'autocontrôle
32 Il y a un risque d'autocontrôle lorsqu'il faut apprécier un produit ou un jugement découlant d'une précédente mission afin d'arriver à une conclusion sur la mission de certification en cause, ou lorsqu'un membre de l'équipe de mission a déjà été un dirigeant ou un administrateur du client,

ou a été en mesure d'exercer une influence notable sur les éléments faisant l'objet de la mission de certification. Voici quelques exemples de situations susceptibles de créer une menace de ce type :

- *un membre de l'équipe de mission est, ou a récemment été, un dirigeant ou un administrateur du client;*
- *un membre de l'équipe de mission occupe ou a récemment occupé, chez le client de services de certification, un poste lui permettant d'exercer une influence notable sur les éléments faisant l'objet de la mission de certification, ou une autre personne a assumé les fonctions ou responsabilités normalement associées à un tel poste;*
- *un membre ou un cabinet fournit à un client de services de certification des services qui ont une incidence directe sur les éléments faisant l'objet de la mission;*
- *un membre ou un cabinet prépare les données d'origine utilisées pour générer les états financiers ou prépare d'autres documents qui constituent les éléments faisant l'objet de la mission.*

Risques liés à la représentation

33 Il y a un risque lié à la représentation lorsque le cabinet ou un membre de l'équipe de mission défend ou peut sembler défendre une position ou une opinion d'un client de services de certification au point où cela pourrait porter atteinte ou être perçu comme portant atteinte à son objectivité. Ce serait le cas si le cabinet ou un membre de l'équipe de mission devait subordonner son jugement à celui du client. Par exemple, il peut y avoir une menace de ce type si le cabinet ou un membre de l'équipe de mission :

- *fait le commerce ou la promotion d'actions ou d'autres valeurs mobilières émises par un client de services de certification;*
- *plaide en faveur d'un client de services de certification, ou en son nom, dans le cadre d'un litige ou en vue de régler un différend avec des tiers.*

Risques de familiarité

34 Il y a un risque de familiarité lorsque le cabinet ou un membre de l'équipe de mission, en raison de ses relations étroites avec un client de services de certification ou avec ses administrateurs, dirigeants ou employés, devient trop complaisant à l'égard des intérêts du client. Voici quelques exemples de situations susceptibles de créer une menace de ce type :

- *un membre de la famille immédiate ou de la famille proche d'un membre de l'équipe de mission est un dirigeant ou un administrateur du client de services de certification;*
- *un membre de la famille immédiate ou de la famille proche d'un membre de l'équipe de mission est en mesure d'exercer une influence notable sur les éléments faisant l'objet de la mission de certification;*
- *un ancien associé du cabinet est un dirigeant ou un administrateur du client de services de certification ou est en mesure d'exercer une influence notable sur les éléments faisant l'objet de la mission de certification;*
- *une association de longue date entre un des membres principaux de l'équipe de mission et le client de services de certification;*
- *l'acceptation de cadeaux ou de l'hospitalité offerts par le client de services de certification ou ses administrateurs, dirigeants ou employés, à moins que la valeur en soit manifestement négligeable.*

Risques d'intimidation

35 Il y a un risque d'intimidation lorsqu'un membre de l'équipe de mission pourrait être dissuadé d'agir en toute objectivité et de faire preuve d'esprit critique en raison de menaces, réelles ou perçues, émanant des administrateurs, des dirigeants ou des employés d'un client de services

de certification. Voici quelques exemples de situations susceptibles de créer une menace de ce type :

- *une menace de remplacement à la suite d'un désaccord au sujet de l'application d'un principe comptable;*
- *des pressions visant à diminuer abusivement l'étendue des travaux effectués afin de réduire ou de limiter les honoraires.* »

1. Doug, un nouveau directeur au sein de l'équipe d'audit, nous a informés du fait que sa femme, Laura, travaille pour RMZ comme chargée de recherche. Elle relève directement du directeur de la R&D et intervient directement dans les essais cliniques d'un des médicaments.

   Il y a un risque de familiarité : Doug pourrait avoir un parti pris l'incitant à ne pas signaler des erreurs pouvant découler d'actions de Laura, puisqu'il s'agit de sa conjointe.

   Il faut déterminer si, de par son emploi, Laura est en mesure d'exercer une influence notable sur les éléments faisant l'objet de la mission. En général, ce type d'emploi devrait comporter l'une ou l'autre des fonctions suivantes :
   - influence notable sur les politiques opérationnelles, financières et comptables de RMZ;
   - manipulation d'argent comptant;
   - occupation d'un poste comme celui d'auditeur interne, de superviseur de la comptabilité, de responsable de l'approvisionnement ou de superviseur des stocks d'un entrepôt.

   Si Laura exerce l'une des fonctions énumérées ci-dessus, le lien serait considéré comme une menace importante. Il nous faudrait confirmer qu'elle n'a pas le pouvoir de prendre des décisions opérationnelles au sein du service, et que ces décisions sont prises par son superviseur. Ce semble être le cas, car elle doit présenter des demandes d'achat d'équipement et de matériel. Elle participe à l'embauche et au congédiement des employés du service, mais ces activités doivent probablement être approuvées par le directeur de la R&D, ce qu'il nous faudra confirmer. Il semble que Laura n'exerce aucune fonction dans le domaine financier et qu'elle n'est pas en mesure d'exercer une influence sur les éléments faisant l'objet de l'audit.

   Par conséquent, il semble n'y avoir aucune atteinte à l'indépendance de Doug par rapport à RMZ, et celui-ci peut demeurer dans l'équipe d'audit. Comme nous ne savons pas sur quel médicament Laura travaille, il serait préférable que Doug ne réalise aucun des travaux d'audit relatifs au service de la R&D pour éviter une apparence de conflit d'intérêts (qui porterait atteinte à l'apparence d'indépendance).

2. Samantha, actuellement membre de l'équipe d'audit, s'intéresse au poste de contrôleure adjointe chez RMZ, dont le contrat débutera en avril 2021, soit après l'achèvement de l'audit de 2020. Si elle était la candidate retenue, Samantha demeurerait une employée d'AS pendant son contrat, et AS facturerait des honoraires à RMZ pour le travail effectué. Il est prévu que Samantha demeure membre de l'équipe d'audit pour l'audit de 2021.

   Il y a un risque d'autocontrôle. Le problème ne se pose pas pour l'audit de 2020, car la mission sera achevée avant que le contrat de Samantha chez RMZ ne débute; ce contrat pose toutefois un risque d'autocontrôle pour l'audit de 2021. À titre de contrôleure adjointe, Samantha aura probablement, entres autres, à préparer et approuver des écritures de journal et à jouer un rôle au chapitre des contrôles internes. Son travail, qui sera considéré comme ayant été réalisé par AS du fait que Samantha en demeure l'employée, sera ensuite audité par AS, ce qui crée un risque d'autocontrôle.

Il y a aussi un risque de familiarité. Comme Samantha sera prêtée pour un contrat de neuf mois, il est probable qu'elle noue des relations étroites avec des employés de RMZ, ce qui pourrait nuire à son objectivité lors de l'audit des opérations de RMZ en 2021. Samantha pourrait aussi révéler à RMZ la façon dont AS s'y prendra pour auditer certaines opérations, afin d'aider RMZ à se préparer de façon à ce que moins d'erreurs ne soient détectées.

Par conséquent, AS ne peut pas prêter de personnel professionnel à RMZ.

3. Un associé retraité nous a informés qu'il avait investi 200 000 $ dans Tatum.

   Les associés retraités sont eux aussi assujettis aux règles d'indépendance, et cet investissement pourrait compromettre l'indépendance d'AS par rapport à RMZ. Le fait que l'associé retraité a un intérêt financier dans RMZ de par son investissement dans Tatum représente un risque lié à l'intérêt personnel, puisque la performance de RMZ pourrait avoir une incidence sur la situation financière de l'associé. Toutefois, l'associé retraité reçoit un revenu fixe d'AS et ne dépend donc pas largement du succès de RMZ. De plus, il ne participa pas aux activités d'AS et n'est donc vraisemblablement pas en mesure d'influencer l'audit. En conséquence, il n'y a pas de menace grave pour l'indépendance.

Pour chacune de ces trois situations, il faut consigner en dossier, d'une part, les menaces potentielles à l'indépendance qui ont été relevées ainsi que, d'autre part, soit les mesures adoptées pour les ramener à un niveau acceptable, soit l'absence de menace réelle à l'indépendance, lorsque c'est le cas.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 7 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'évaluer l'existence de nouvelles menaces pour l'indépendance.

Compétent– Le candidat évalue l'existence de nouvelles menaces pour l'indépendance.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue en profondeur l'existence de nouvelles menaces pour l'indépendance.

Occasion d'évaluation nº 8

Le candidat analyse les modifications à apporter au plan d'audit préliminaire.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O3 CERT**
4.3.4	Évaluer le seuil de signification pour le projet ou la mission de certification	**B**	**A**
4.3.5	Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir	**B**	**A**
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	**B**	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.3 Envisager diverses interprétations de l'information quantitative et qualitative
2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

Évaluation des risques

Selon l'évaluation réalisée par le stagiaire, le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers était faible. Cette évaluation doit être révisée, car de nombreux facteurs influant sur ce risque n'ont pas été pris en compte.

<u>Facteurs augmentant le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers</u>

- Il existe une incitation à la manipulation des états financiers pour embellir le résultat, ce qui accroît le risque. En effet :
  - Star et Tatum, deux actionnaires de la société qui sont représentés au Conseil, souhaitent probablement que les résultats financiers de RMZ montrent sa bonne performance, afin d'attirer des acheteurs et d'obtenir le prix de vente le plus élevé possible pour leurs actions.
  - Des primes sont versées aux directeurs et aux employés en fonction du bénéfice d'exploitation de leur service.
  - L'emprunt à long terme contracté auprès de la Banque de la Confédération (la banque de la société) est assorti d'une clause restrictive liée au ratio dette/BAIIA. Cette situation augmente le risque que la société cherche à maximiser son BAIIA pour éviter tout manquement à la clause restrictive.

- Harry, le contrôleur, a été en congé de maladie pendant quatre mois et vient de revenir au travail. Durant son absence, des employés du service de la comptabilité l'ont remplacé. Ces circonstances font augmenter le risque que les contrôles internes normaux aient été contournés durant son absence. Le fait que le poste d'Harry soit resté vacant signifie également qu'une surveillance moindre a été réalisée durant son absence. Cette situation accroît également le risque que des erreurs aient été commises lors de la comptabilisation des opérations, car le nombre de contrôles permettant de détecter ces erreurs était vraisemblablement réduit.
- De nombreuses erreurs ont été décelées dans les états financiers de l'exercice considéré (comptabilisation des produits, inscription à l'actif des coûts de R&D, amortissement de l'immeuble de placement, etc.). Il est possible que le personnel de la comptabilité ne connaisse pas les normes comptables aussi bien qu'Harry, ce qui accroît le risque qu'il existe d'autres erreurs dans les états financiers de RMZ.
- Le stagiaire a indiqué que les opérations de RMZ ne sont pas complexes. Cependant, certaines le sont :
  - La société vend ses produits au Canada, mais également aux États-Unis et en Europe, et certains de ses coûts sont payés en dollars américains. Par conséquent, elle a de nombreuses opérations en monnaies étrangères, dont la comptabilisation est complexe.
  - De plus, la société applique les IFRS, soit un référentiel complexe, qui prévoit des obligations d'information importantes.

  Cette complexité accrue pourrait être source d'autres erreurs, ce qui augmente le risque au niveau des états financiers.
- Il se pourrait que l'environnement de contrôle interne ne soit pas suffisamment solide. En effet :
  - Des faiblesses ont été relevées dans les contrôles internes relatifs aux processus d'achat de matériel et d'outillage. Ce pourrait être le signe que d'autres contrôles internes sont défaillants.
  - Il y a eu une restructuration récemment. Les directeurs peuvent avoir à assumer des responsabilités nouvelles ou différentes et ne pas bien connaître les contrôles internes connexes en place.
  - Des erreurs ont été détectées dans le cadre des tests sur les ventes réalisés pendant l'audit intermédiaire (cette question est approfondie plus loin).

  Les contrôles internes insuffisants diminuent la probabilité de détection des erreurs, ce qui accroît le risque.

<u>Facteurs diminuant le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers</u>

- Le Conseil d'administration de RMZ se réunit chaque semaine et prend toutes les décisions d'exploitation importantes. Cette participation diminue le risque, car le Conseil exerce une bonne surveillance et un bon examen des informations financières, ce qui accroît la probabilité que les erreurs soient détectées.
- RMZ présente un excellent dossier en ce qui concerne le respect de toutes les exigences réglementaires, et a obtenu les approbations pour le développement, la fabrication et la mise en marché de ses médicaments. Il est donc probable que les contrôles relatifs à la fabrication et à la gestion des stocks soient suffisamment solides pour assurer la conformité aux exigences réglementaires. Cette situation atténue le risque, car les contrôles internes sont

probablement adéquats pour prévenir les erreurs dans les secteurs de la production, de la R&D et du marketing (l'efficacité du fonctionnement des contrôles devra être testée).

- Comme RMZ a déjà été auditée par le passé, les soldes d'ouverture ont été examinés avec soin et sont donc peu susceptibles de comporter des erreurs.

Compte tenu des facteurs ci-dessus, le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble est jugé élevé.

Stratégie

Le stagiaire membre de l'équipe d'audit n'a pas tenu compte de plusieurs facteurs pertinents dans la stratégie d'audit consignée. Ayant jugé comme solide l'environnement de contrôle de RMZ, il a proposé l'adoption d'une stratégie d'audit mixte. Or, il pourrait être impossible d'adopter une telle stratégie, étant donné qu'Harry a été absent pendant quatre mois et que les contrôles pourraient avoir été moins solides que d'habitude durant cette période. Avant qu'une stratégie mixte puisse être adoptée, nous devrons évaluer puis tester les contrôles en place pendant cette période (ainsi que pendant le reste de l'exercice) pour nous assurer qu'ils fonctionnaient comme prévu. Si les contrôles ne fonctionnaient pas efficacement durant l'absence d'Harry, il faudra adopter une stratégie de corroboration pour cette période au moins, et l'équipe d'audit devra se demander s'il est efficient de se fier aux contrôles pour une partie de l'année seulement ou s'il serait préférable d'adopter une stratégie de corroboration pour l'ensemble de l'exercice.

Par ailleurs, Il y a des faiblesses dans les contrôles internes relatifs aux processus d'achat de matériel et d'outillage. Il n'est donc pas possible de s'appuyer sur les contrôles dans ce secteur. Une stratégie corroborative doit être adoptée pour les comptes touchés par ces processus.

Seuil de signification

Le stagiaire n'a pas justifié le seuil de signification qu'il a établi. Au moment d'établir le seuil de signification, il faut tenir compte des utilisateurs des états financiers.

- Star, Tatum et Francine, à titre de propriétaires et d'administrateurs de la société, sont des utilisateurs des états financiers. Ils s'intéressent aux informations sur la rentabilité de RMZ, qui leur permettent de déterminer le rendement de leur investissement.
- Comme Star et Tatum souhaitent vendre bientôt leur participation, de possibles acheteurs stratégiques pourraient aussi être des utilisateurs des états financiers. Ils s'intéresseront aux informations sur la rentabilité de RMZ, qui leur permettront d'évaluer s'il vaut la peine d'y investir.
- RMZ a contracté un emprunt à long terme auprès de la Banque de la Confédération. Comme cette dernière utilisera elle aussi les états financiers pour s'assurer du respect de la clause restrictive et pour évaluer la capacité de RMZ à rembourser l'emprunt, elle s'intéressera aux informations sur la rentabilité de la société.
- La direction et les employés reçoivent une prime qui est fonction du bénéfice d'exploitation de leur service respectif. Ils s'intéresseront aux informations sur la rentabilité de RMZ pour se faire une idée de l'ampleur de leur prime.

D'après l'analyse qui précède, tous les utilisateurs s'intéresseront à la rentabilité de RMZ. Par conséquent, l'élément de référence le plus approprié pour établir le seuil de signification est le résultat avant impôts, ce dont s'est servi le stagiaire. C'est d'ailleurs ce que prévoit aussi le paragraphe A5 de la NCA 320, *Caractère significatif dans la planification et la réalisation d'un*

audit : « *Le bénéfice avant impôts tiré des activités poursuivies est souvent utilisé dans le cas des entités à but lucratif.* » Le paragraphe A8 de la NCA 320 précise également ce qui suit :

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

On applique habituellement une fourchette de 3 % à 7 % au résultat des activités poursuivies. Compte tenu de la sensibilité des utilisateurs aux anomalies (au vu de la vente potentielle de participations, de la clause restrictive et des primes), un pourcentage situé dans la partie inférieure ou le milieu de la fourchette serait approprié. Par conséquent, nous devrions établir le seuil de signification à 5 % du résultat avant impôts.

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

= [1 514 670 $ (résultat provisoire avant impôts) − 90 000 $ (ajustement des produits) − 199 000 $ (ajustement des coûts de développement) − 34 500 $ (amortissement de l'immeuble de placement jusqu'à la date de changement d'utilisation) + 130 000 $ (coûts anormaux de gaspillage)] × 5 %

= 1 321 170 $ × 5 %

= 66 059 $, arrondi à 66 000 $

Le profit de 320 800 $ sur la juste valeur tiré de l'immeuble de placement n'a pas été pris en compte dans les ajustements, car il ne découle pas des activités normales de la société. Les créances irrécouvrables radiées et les dons de bienfaisance ont été considérés comme étant liés aux activités normales.

Le stagiaire n'a en outre pas établi de seuil de signification pour les travaux. Selon le paragraphe A13 de la NCA 320, le seuil de signification pour les travaux « *est établi de manière à ramener à un niveau suffisamment faible la probabilité que le total des anomalies non corrigées et non détectées dans les états financiers excède le seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble.* » Le seuil de signification pour les travaux représente généralement de 60 % à 75 % du seuil de signification. Étant donné que le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers est considéré comme élevé et que nous savons déjà que des erreurs ont été commises durant l'exercice, le seuil de signification pour les travaux devrait se situer dans le bas de la fourchette, soit à 60 %.

Par conséquent, le seuil de signification pour les travaux a été établi à 39 600 $ (66 000 $ × 60 %).

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 8 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les modifications à apporter au plan d'audit préliminaire.

Compétent – Le candidat analyse les modifications à apporter au plan d'audit préliminaire.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les modifications à apporter au plan d'audit préliminaire.

Occasion d'évaluation nº 9

Le candidat analyse les procédures d'audit relatives aux questions comptables liées aux IFRS qu'a soulevées Harry.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O3 CERT**
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.2.4 Obtenir de l'information pertinente supplémentaire, au besoin, aux fins de l'examen des constatations inattendues ou contradictoires
2.1.5.2 Déterminer si l'information recueillie et le travail effectué sont suffisants pour étayer les conclusions

Voici des procédures d'audit relatives aux questions comptables liées aux IFRS qu'a soulevées Harry :

Comptabilisation des produits tirés du nouveau contrat

Les principaux risques d'audit se rapportent à la réalité et à l'exactitude (en raison de la complexité des exigences d'IFRS 15).

- Examiner le nouveau contrat, s'assurer qu'il a été signé par Francine et le client, et en relever les conditions. Vérifier la date à laquelle le client a accepté le contrat et s'assurer qu'elle précède l'entrée en vigueur du contrat. Relever la nature des conditions du contrat (p. ex., les 3 000 unités additionnelles devant être fournies à Sheppard sans frais une fois que 30 000 unités auront été achetées).
- À partir du grand livre général, sélectionner un échantillon d'opérations génératrices de produits conclues avec Sheppard, retracer les factures connexes et faire ce qui suit.
  - Vérifier si les opérations ont été enregistrées au prix de vente prévu au contrat en retraçant les montants dans le contrat.
  - Vérifier la concordance des montants avec ceux figurant sur les bordereaux d'expédition et ceux figurant dans le contrat.
  - Vérifier si le client a confirmé la réception des marchandises en signant le bordereau d'expédition (le transfert de propriété a lieu au moment de cette confirmation).
  - Vérifier la présence d'ajustements inhabituels sur les factures de ventes.
  - Vérifier la concordance du montant de l'encaissement subséquent avec le montant figurant sur la facture pour vérifier si le recouvrement est probable.
- À défaut de mettre en œuvre la procédure qui précède, envoyer une demande de confirmation au client pour vérifier les montants des achats effectués jusqu'à maintenant et le prix unitaire.
- S'assurer que RMZ fait le suivi des unités vendues jusqu'à maintenant en vertu du contrat. Passer en revue ce sommaire du volume des ventes à ce jour pour confirmer que le seuil de 30 000 unités n'a pas encore été atteint. Sélectionner quelques factures / bordereaux d'expédition originaux relatifs à Sheppard et retracer les volumes expédiés dans le sommaire pour en vérifier l'exhaustivité.
- Passer en revue l'évaluation faite par la direction des obligations de prestation qui figurent dans le contrat et de la question de savoir si le seuil de 30 000 unités sera atteint. Corroborer l'évaluation de la direction avec le personnel des ventes.
- Vérifier si l'ajustement du compte des produits visant à transférer les produits différés dans le compte de passif au titre du contrat a été comptabilisé.

Coûts de développement inscrits à l'actif

Les principaux risques d'audit se rapportent à l'existence et à l'exactitude/évaluation, en raison des critères devant être remplis pour comptabiliser à l'actif les coûts de développement, en tant qu'immobilisations corporelles.

- Passer en revue les critères de comptabilisation des coûts de développement à l'actif pour déterminer s'ils ont été remplis. Mettre en œuvre les procédures suivantes :
  - S'entretenir avec le directeur de la R&D pour comprendre à quelle phase se trouve le médicament.
  - S'entretenir avec la direction pour évaluer la capacité à vendre le médicament, l'existence d'un marché et la disponibilité des ressources pour mener à terme le développement. Ces informations devraient être corroborées par des éléments probants tirés des procès-verbaux des réunions de la direction, des plans d'activité relatifs au Médicament C, des rapports d'études de marché, de l'examen des fonds disponibles dans la société, etc.

  - Passer en revue les pièces justificatives pour vérifier la date à laquelle le gouvernement a approuvé la vente du Médicament C, ce qui permet aussi de corroborer la phase où en est le médicament.
- Vérifier un échantillon de coûts de développement engagés en 2020 par rapprochement avec les pièces justificatives afin de s'assurer qu'il était approprié de les comptabiliser à l'actif :
  - En ce qui concerne les salaires et les avantages sociaux inscrits à l'actif, passer en revue les documents de paie pour vérifier les montants inscrits à l'actif pour les employés concernés. Vérifier dans les pièces justificatives quels sont les travaux de développement du médicament réalisés par ces employés.
  - Pour ce qui est des coûts des essais de production du Médicament C inscrits à l'actif, passer en revue les factures connexes pour relever des éléments probants quant au fait que ces coûts se rapportent bien à ce médicament.
  - Quant à l'essai clinique de la Phase IV, obtenir la liste des coûts des activités en question et prélever un échantillon de factures, de feuilles de présence, etc. pour corroborer les montants comptabilisés et s'assurer que les coûts se rapportent bien à l'essai clinique.
- S'entretenir avec le directeur de la R&D de la durée de vie estimative des coûts de développement du Médicament C (durée du brevet, durée de vie prévue du médicament, etc.). Comparer les informations obtenues avec les politiques d'amortissement de RMZ et recalculer l'amortissement pour l'exercice.

Immeuble de placement

Les principaux risques d'audit se rapportent à l'existence, à l'exactitude/évaluation et aux droits/obligations, compte tenu du changement d'utilisation du bien et de l'adoption de la méthode de la juste valeur pour l'immeuble de placement.

- Vérifier la concordance du solde d'ouverture du terrain et du bâtiment avec le solde qui figure dans le tableau de l'audit de l'exercice précédent; et vérifier le coût, l'amortissement cumulé et le cumul des pertes de valeur (qui devrait être nul) relatifs au terrain et au bâtiment au début de l'exercice.
- Vérifier si la société a été propriétaire de l'immeuble pendant tout l'exercice, en examinant par exemple les factures d'impôt foncier.
- Passer en revue les rapports préparés par les évaluateurs et vérifier les compétences de ces derniers, les hypothèses et les méthodes d'évaluation utilisées, etc. Vérifier si l'adresse de l'immeuble qui a été évalué correspond à celle du terrain et du bâtiment qui figurent actuellement dans les livres. Confirmer les valeurs de marché du terrain et du bâtiment qui figurent dans les rapports et les comparer aux valeurs comptabilisées.
- Vérifier la date de changement d'utilisation en passant en revue le nouveau contrat de location pour confirmer que le bâtiment est maintenant loué en entier et pour déterminer la date d'entrée en vigueur, laquelle indiquerait le moment où le bâtiment est devenu un immeuble de placement et où l'amortissement cesserait d'être comptabilisé en raison de l'application du modèle de la juste valeur.
- En ce qui concerne le terrain et le bâtiment :
  - Vérifier, par des entretiens avec la direction, si des changements ont été apportés à la politique d'amortissement du bâtiment.

- Déterminer quelle est la politique d'amortissement appropriée pour le bâtiment en s'entretenant avec la direction de la durée d'utilité, des habitudes d'utilisation, etc., et comparer les calculs d'amortissement faits par la direction jusqu'à la date du changement d'utilisation avec nos propres calculs.
- Vérifier si la valeur nette comptable du terrain et du bâtiment à la date du changement d'utilisation a été transférée au compte de l'immeuble de placement.
- Vérifier si les ajustements apportés aux comptes de l'immeuble de placement, de l'amortissement, des autres éléments du résultat global et de profit sur la juste valeur ont été correctement comptabilisés.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 9 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certaines procédures d'audit relatives aux questions comptables qui ont été soulevées.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs procédures d'audit relatives aux questions comptables qui ont été soulevées.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse bon nombre de procédures d'audit relatives aux questions comptables qui ont été soulevées.

Occasion d'évaluation nº 10

Le candidat analyse les requêtes à effectuer à l'aide des TAAO dans le grand livre général de RMZ pour répondre au risque de contournement des contrôles par la direction.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O3 CERT**
4.3.5	Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir	B	A
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.2.2 Utiliser des moyens appropriés pour recueillir ou élaborer l'information pertinente
2.1.3.3 Utiliser les technologies de l'information pour appuyer et améliorer les analyses
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

Pour que nous puissions nous fier aux données que génère le système comptable, nous devons d'abord nous assurer que les contrôles entourant la saisie et le traitement des données dans le grand livre général fonctionnent efficacement. Nous devons déterminer quels contrôles sont utilisés pour la saisie et le traitement des données, et veiller à tester les contrôles clés.

Lorsque nous aurons reçu le grand livre général de RMZ contenant toutes les écritures de journal, nous devrons nous assurer de l'exhaustivité de la population d'écritures. Nous devrions utiliser les TAAO pour réaliser les vérifications suivantes :

- Vérifier que la somme des débits est égale à la somme des crédits.
- Vérifier que tous les numéros d'écritures de journal entre le premier numéro et le dernier numéro de la période sont présents.
- Vérifier que la somme des montants relatifs à chaque compte du grand livre général correspond aux montants qui figurent dans la balance de vérification.

Une fois que nous nous serons assurés de l'exhaustivité de la population d'écritures de journal, nous devrons identifier les écritures de journal potentiellement inappropriées, pour répondre au risque de contournement des contrôles par la direction.

Le risque le plus important à cet égard est le fait que les primes de fin d'exercice versées aux directeurs et aux employés sont fonction du bénéfice d'exploitation de leur service. Il y a donc un risque important que des écritures soient passées dans le but de surévaluer les produits ou de sous-évaluer les charges. Nous pourrions effectuer les tests suivants à l'aide des TAAO pour répondre à ces risques :

- Repérer dans le compte de ventes les cas où une écriture d'origine a été passée avant la fin de l'exercice et où une écriture de contrepassation a été passée après la fin de l'exercice, ce qui pourrait être un indice de la passation d'une écriture de vente frauduleuse.
- Repérer les écritures manuelles dans le compte de ventes. Comme les écritures dans ce compte sont habituellement inscrites automatiquement par le système comptable, une écriture manuelle serait un indice d'un possible contournement par la direction.
- Repérer les écritures passées dans les comptes de charges après la fin de l'exercice dont la valeur est supérieure de 10 % à celle d'écritures similaires passées dans l'exercice précédent. L'enregistrement après la fin de l'exercice de charges anormalement élevées pourrait être un

indice d'une sous-estimation des charges par le transfert de charges de l'exercice considéré à l'exercice suivant.

- Repérer, dans les comptes d'immobilisations, les écritures dont la valeur dépasse un certain montant (p. ex., 10 000 $) et pour lesquelles une facture n'a pas été fournie comme document source, ce qui pourrait être un indice du transfert d'une dépense d'un compte de charges à un compte d'immobilisations.

De plus, nous devrons repérer les écritures de journal qui répondent à certaines caractéristiques précises, qui les rendent davantage suspectes de résulter d'un contournement des contrôles par la direction. Nous pourrions concevoir des tests qui nous permettraient de faire ressortir les écritures qui présentent les caractéristiques suivantes :

- Repérer les écritures enregistrées dans des comptes sans lien entre eux, notamment les suivantes :
  - une partie de l'écriture est enregistrée dans le compte de ventes, mais l'autre n'est pas inscrite dans le compte des comptes clients;
  - une partie de l'écriture est enregistrée dans un compte de charges, mais l'autre n'est pas inscrite dans le compte des comptes fournisseurs;
  - une partie de l'écriture est une réduction des comptes clients, mais l'autre n'est pas inscrite dans la trésorerie;
  - une partie de l'écriture est une réduction des comptes fournisseurs, mais l'autre n'est pas inscrite dans la trésorerie.
- Créer un sommaire du nombre d'écritures passées dans chaque compte. Il faut faire ressortir les comptes qui présentent un faible nombre d'écritures (p. ex., les 5 % de comptes présentant le moins d'écritures) et passer en revue les écritures de journal connexes, car la direction pourrait inscrire des écritures de contournement dans des comptes qui sont rarement utilisés.
- Repérer toutes les écritures liées à des comptes de capitaux propres, surtout les résultats non distribués et les autres éléments du résultat global, car elles présentent un risque accru, étant donné qu'elles devraient être fréquentes.
- Repérer les écritures passées par des personnes qui ne sont pas censées enregistrer d'écritures, notamment :
  - les écritures passées par Francine ou Harry – compte tenu de leurs fonctions de direction, ceux-ci sont peu susceptibles d'entrer des écritures; ils devraient plutôt les approuver.
  - par ailleurs, pour la période où Harry a été absent, les écritures passées par des personnes inaccoutumées à ce genre de tâche (p. ex., employés qui ne sont pas membres du service de la comptabilité), car la supervision et le suivi faisaient défaut durant cette période.
- Repérer les écritures où le champ de description a été laissé vide.
- Repérer les écritures comportant des chiffres ronds ou qui se terminent invariablement par les mêmes chiffres (p. ex., « 999 »).
- Repérer les écritures pour lesquelles l'ID utilisateur est le même pour la personne qui a passé l'écriture et celle qui l'a approuvée, ou les écritures pour lesquelles il n'y a pas d'ID utilisateur pour l'approbation.
- Repérer les écritures enregistrées en-dehors des heures normales de travail ou les fins de semaine.

- Repérer les écritures dont les montants sont inférieurs à un certain seuil (p. ex., 100 $) ou supérieurs à un certain seuil (p. ex., 10 000 $). Autrement, demander au système de faire ressortir les écritures dont le montant se situe dans le 1 % le plus élevé et celles dont le montant se situe dans le 1 % le moins élevé, ce qui nous permettra de repérer les écritures dont le montant est inhabituellement faible ou élevé.
- Repérer les écritures qui sont annulées dans une période ultérieure.
- Repérer les écritures présentant le nom de certaines entités (p. ex., Star ou Tatum, car il serait inhabituel pour RMZ de réaliser des opérations avec ces entités).
- Repérer les écritures qui présentent les mêmes informations (montant, description, etc.), ce qui pourrait être un indice de doublons.

En plus d'écritures de journal spécifiques, nous pourrions repérer les comptes dont le volume d'opérations est anormalement élevé ou faible, tant pour l'ensemble de l'exercice que pour certains mois. Pour ce faire, nous pourrions utiliser les TAAO pour dénombrer les opérations par mois et pour l'ensemble de l'exercice, puis comparer ces données à celles des exercices précédents, pour faire ressortir les valeurs aberrantes.

Lorsque nous aurons repéré les écritures inhabituelles, nous devrons mettre en œuvre des procédures de corroboration à l'égard de celles-ci. Nous devrons passer en revue les pièces justificatives (p. ex., factures) pour prouver la légitimité de ces écritures de journal.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 10 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certaines des requêtes à effectuer à l'aide des TAAO dans le grand livre général de RMZ.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs des requêtes à effectuer à l'aide des TAAO dans le grand livre général de RMZ.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse un grand nombre des requêtes à effectuer à l'aide des TAAO dans le grand livre général de RMZ.

Occasion d'évaluation nº 11

Le candidat analyse l'incidence des erreurs détectées sur l'audit et le rapport d'audit.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O3 CERT**
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	**B**	**A**
4.3.7	Exécuter le plan de travail	**B**	**A**
4.3.8	Évaluer les éléments probants et les résultats de l'analyse	**B**	**A**
4.3.10	Dégager des conclusions et communiquer les résultats	**B**	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.2.4 Obtenir de l'information pertinente supplémentaire, au besoin, aux fins de l'examen des constatations inattendues ou contradictoires
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.3.7 Évaluer si les données sont assez complètes, valides et fiables pour les besoins de l'analyse
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
2.1.5.2 Déterminer si l'information recueillie et le travail effectué sont suffisants pour étayer les conclusions

Il faut évaluer les éléments probants qui ont été recueillis. Dans un échantillon de dix écritures prélevé pour la période d'août à décembre, nous avons décelé cinq erreurs. Aucune erreur n'a été relevée dans un échantillon prélevé pour la période de janvier à juillet.

Travaux supplémentaires

Compte tenu des erreurs qui ont été relevées, nous devons d'abord effectuer les travaux supplémentaires suivants :

1. Les erreurs connues ont donné lieu à une surévaluation des ventes de 23 100 $ sur un échantillon d'une valeur totale de 650 000 $, ce qui représente une erreur de 3,6 %. Si l'on suppose que toutes les erreurs sont survenues durant les cinq derniers mois de l'exercice (étant donné qu'aucune erreur n'a été relevée dans l'échantillon prélevé pour la période de janvier à juillet), 5/12 du total des produits de l'exercice (22 751 200 $ × 5 ÷ 12 = 9 479 667 $) sont susceptibles de comporter une erreur. On peut donc établir que l'erreur extrapolée se chiffre à 336 893 $. Ce montant est supérieur au seuil de signification pour les travaux et au seuil de signification aux fins de la planification. L'extrapolation des erreurs à l'ensemble de la population comporte des risques, compte tenu surtout de la petite taille de l'échantillon, soit 10 factures. Plus la taille de l'échantillon est petite, plus l'extrapolation risque de ne pas véritablement refléter les erreurs dans la population. Par conséquent, il faudrait effectuer des tests supplémentaires qui nous permettraient de parvenir à une analyse plus exhaustive des erreurs connues que nous pourrons ensuite extrapoler à l'ensemble de la population. De plus, nous ignorons comment l'échantillon a été prélevé (de manière aléatoire, selon l'importance des montants, selon un sondage par unité monétaire, etc.). Si la méthode d'échantillonnage utilisée initialement n'est pas représentative, l'extrapolation ne sera pas appropriée.

2. Il faut évaluer la nature des erreurs, d'un point de vue qualitatif. Nous devons examiner chaque écart pour déterminer s'il est attribuable :
   a) à une mauvaise compréhension des principes comptables (ce problème n'a pas été relevé dans l'échantillon de factures de vente);
   b) à de simples erreurs ou à de la négligence;
   c) à une irrégularité intentionnelle (trois erreurs sur cinq ont entraîné une augmentation des ventes);
   d) à un contournement des contrôles internes ou à l'absence de contrôles internes, ces erreurs étant survenues durant la période où Harry était absent.

   Comme les explications b), c) et d) pourraient s'appliquer, chaque erreur devra faire l'objet d'une investigation.

3. Nous devons nous entretenir avec la direction de chaque erreur pour déterminer comment elle peut s'être produite. D'après la nature des erreurs détectées (erreurs de calcul et report dans le grand livre général), il semble qu'il pourrait y avoir eu un contournement des contrôles internes, pour une raison ou une autre, ou que ces contrôles n'aient pas été appliqués durant l'absence d'Harry.

4. Il faut augmenter la taille de l'échantillon. Le fait que 50 % des éléments de l'échantillon présentent une erreur pose problème. Par conséquent, il faudrait prélever un autre échantillon de factures pour la même période et vérifier si des erreurs de même nature et de même ampleur y seront détectées. Pour orienter les tests supplémentaires, il faudrait s'intéresser d'abord aux causes apparentes des erreurs, à savoir les : raisons pour lesquelles le système calcule incorrectement le montant des factures ou reporte au grand livre général un montant différent de celui qui figure sur la facture; ou raison pour laquelle un prix de vente erroné a été utilisé (s'interroger sur la possibilité d'un problème avec un commis vendeur ou un client en particulier). Nous pourrons ensuite prélever un échantillon représentatif de la population pour que l'extrapolation soit plus appropriée.

Révisions du plan d'audit

Nous devons réviser le plan d'audit préliminaire.

1. Étant donné le nombre d'erreurs qui ont déjà été détectées, il est probable que les contrôles portant sur la comptabilisation des produits n'étaient pas efficaces d'août à décembre. Si notre stratégie d'audit prévoyait un appui sur les contrôles relatifs aux produits d'août à décembre, nous devons réviser cette stratégie et ne réaliser que des procédures de corroboration pour cette période. Étant donné les possibles erreurs du système, lorsque nous obtenons des informations de sources faisant partie du système pour nos autres procédures d'audit, nous devons mettre en œuvre des procédures de corroboration à l'égard de ces sources d'informations pour nous assurer de leur fiabilité avant de prélever des échantillons.

2. Nous devons revoir notre évaluation des risques et notre détermination du seuil de signification pour les travaux. Le risque d'anomalies significatives étant déjà considéré comme élevé, les erreurs relevées n'auront pas un effet à la hausse sur le niveau de risque évalué. Toutefois, nous devrons ajuster le seuil de signification pour les travaux en fonction des erreurs détectées. Comme le total des produits est surévalué, nous devrons réduire le seuil de signification pour les travaux.

Incidence des erreurs sur l'opinion d'audit

Si, une fois que nous aurons réalisé les tests supplémentaires, des erreurs importantes sont de nouveau décelées dans les ventes, nous pourrions devoir exprimer une opinion avec réserve en raison de la dérogation aux PCGR relative aux ventes. De plus, si les erreurs de programmation sont généralisées dans le système (c.-à-d. au-delà du processus relatif aux ventes), il est possible que nous ne soyons pas en mesure de nous fier aux données provenant du système. Dans le pire des cas, nous pourrions devoir exprimer une opinion défavorable, et en fournir les raisons dans le rapport. Une fois que nous aurons obtenu des informations additionnelles, nous devrons recourir à notre jugement professionnel pour prendre une décision définitive.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 11 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser l'incidence des erreurs détectées sur l'audit et le rapport d'audit.

Compétent – Le candidat analyse l'incidence des erreurs détectées sur l'audit et le rapport d'audit.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur l'incidence des erreurs détectées sur l'audit et le rapport d'audit.

Occasion d'évaluation nº 12

Le candidat analyse les faiblesses des contrôles internes relatifs aux processus d'achat de matériel et d'outillage, et recommande des améliorations.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O3 CERT**
4.1.1	Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité	**A**	**A**
4.1.2	Évaluer le système d'information, y compris les processus connexes, en se fondant sur la connaissance des exigences en matière de données et des risques encourus	**B**	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

Les processus actuels d'achat de matériel et d'outillage de la société présentent de nombreuses faiblesses.

1. **Achats de moins de 10 000 $**

   Faiblesse

   Pour les achats de moins de 10 000 $, le directeur appelle directement le fournisseur et passe la commande en précisant les spécifications requises, sans avoir à demander d'approbation.

   Incidences

   Le fait que le directeur passe la commande, reçoit les marchandises et approuve le règlement des factures donne lieu à des possibilités de fraude, car le directeur pourrait commander des marchandises pour son usage personnel sans que nul ne s'en rende compte.

   Recommandation

   Pour chaque achat, il devrait toujours y avoir un demandeur et un approbateur. L'approbation de toutes les demandes par Harry serait probablement inefficiente. Par conséquent, pour les

achats de faible valeur, le processus devrait prévoir qu'un membre du service présente la demande et le directeur l'approuve.

2. Achats d'une valeur allant de 10 000 $ à 50 000 $

Faiblesse

Pour les achats dont la valeur va de 10 000 $ à 50 000 $, Harry passe en revue et approuve les demandes présentées par la directrice de la production et le directeur de la R&D. Grâce à ce contrôle, on s'assure que les demandes sont légitimes et bien étayées. Toutefois, les achats relatifs à l'administration, dont se charge Harry, ne sont pas passés en revue par une autre personne.

Incidences

En l'absence d'un tel examen, Harry a le pouvoir de décider seul d'effectuer des achats de matériel d'une valeur allant jusqu'à 50 000 $, ce qui dépasse la limite fixée pour les autres directeurs. Par conséquent, contrairement aux autres directeurs, Harry n'a pas à justifier ses achats d'une valeur allant de 10 000 $ à 50 000 $, si bien que la limite n'est pas appliquée uniformément, et les achats relatifs à l'administration dans cette fourchette de prix pourraient présenter un risque accru (c.-à-d. qu'ils ne sont peut-être pas aussi efficaces/efficients que ceux des autres services).

Recommandation

Francine devrait autoriser les demandes d'achat de matériel d'une valeur de plus de 10 000 $ présentées par Harry. On s'assurera ainsi de n'acheter que le matériel nécessaire et pour lequel une justification a été fournie.

3. Soumissions pour les achats

Faiblesse

Bien qu'il faille obtenir une soumission pour les achats de matériel de plus de 50 000 $, l'obtention de multiples soumissions n'est pas obligatoire. De plus, le directeur a le pouvoir de choisir seul les fournisseurs et il ne conserve que la soumission acceptée. Bien que le directeur compare la facture à la soumission, aucune autre personne n'examine les soumissions reçues initialement.

Incidences

Comme elle n'obtient pas plusieurs soumissions et qu'elle n'a pas de processus officiel d'appel d'offres, la société pourrait payer trop cher ses achats de matériel. De plus, le fait que le directeur peut choisir seul les fournisseurs, sans le concours d'autres parties, pourrait lui permettre de faire preuve de favoritisme envers un fournisseur en particulier, par exemple parce qu'il s'agit d'un membre de sa famille ou d'un ami, ou encore parce que le fournisseur lui verse des pots-de-vin.

Recommandation

Toutes les soumissions et tous les appels d'offres des services de la production et de la R&D devraient être passés en revue par Harry. Francine devrait quant à elle passer en revue toutes les soumissions et tous les appels d'offres du service d'Harry. Pour les achats importants,

il devrait être obligatoire d'obtenir au moins deux soumissions. Le choix d'un fournisseur devrait être pris conjointement par au moins deux personnes. On s'assurera ainsi d'éviter tout favoritisme et de choisir le meilleur fournisseur. Toutes les soumissions devraient être conservées, mais la soumission retenue devrait porter la mention « approuvée ». Le directeur peut garder une copie de la soumission retenue, mais une autre copie devrait être annexée à la facture finale. Le commis aux comptes fournisseurs devrait ensuite comparer la soumission approuvée à la facture et faire le suivi des écarts.

4. Codes des comptes du grand livre général

Faiblesse

Personne ne passe en revue les codes du grand livre général indiqués sur les factures par le directeur.

Incidences

Un directeur pourrait ainsi se servir des codes du grand livre général pour manipuler le bénéfice de son service, ce qui influerait sur sa prime. Par exemple, pour accroître sa prime, un directeur pourrait inscrire le plus de dépenses possible à l'actif, ce qui aurait pour effet de réduire les charges de réparation et d'entretien, et d'augmenter le bénéfice.

Recommandation

À titre de contrôleur, Harry devrait vérifier si les dépenses sont reportées au compte approprié du grand livre général. Un cadre du service de la comptabilité devrait passer en revue les codes du grand livre général attribués aux achats d'Harry. Il faudrait également mettre en place des politiques pour établir la nature des dépenses qui doivent être inscrites à l'actif et la nature de celles qui doivent être passées en charges.

5. Numéro d'identification du matériel

Faiblesse

À l'heure actuelle, le commis aux comptes fournisseurs fait le suivi des achats de matériel dans une feuille de calcul. Un numéro séquentiel est attribué aux éléments de matériel, mais ce numéro ne semble pas être associé à un élément de matériel en particulier. En effet, on supprime toujours la plus vieille écriture de la liste lorsqu'il y a sortie d'un élément, car il est impossible d'identifier l'élément exact de matériel sorti.

Incidences

Si aucun numéro d'identification n'est attribué à chaque élément de matériel, il est pratiquement impossible de faire le suivi de chaque élément d'actif. Il est en outre impossible de vérifier quels éléments d'actif la société détient toujours et lesquels ont été cédés. Enfin, le mauvais élément d'actif pourrait être supprimé de la liste, ce qui serait susceptible d'entraîner une anomalie significative dans les états financiers.

Recommandation

Chaque élément de matériel enregistré dans la feuille de calcul doit être rattaché à un numéro d'identification d'une manière ou d'une autre (p. ex., par un numéro de série). De plus,

il faudrait réaliser périodiquement des vérifications aléatoires pour confirmer si des éléments de matériel sont toujours la propriété de la société.

Par ailleurs, le numéro d'identification rattaché à l'élément de matériel doit également figurer sur la facture connexe. De cette façon, la société sera en mesure de retracer le fournisseur s'il y a un problème avec un élément de matériel en particulier.

6. Suivi des outils

Faiblesse

Les outils inscrits à l'actif ne semblent faire l'objet d'aucun suivi.

Incidences

Comme les outils ne font l'objet d'aucun suivi, des employés pourraient facilement en voler sans se faire prendre. De plus, les employés pourraient commander des outils alors que ce n'est pas nécessaire, faute de savoir que RMZ les possède déjà. Dans les deux cas, RMZ voit ses coûts augmenter.

Recommandation

La société devrait faire le suivi des outils dans la feuille de calcul, comme il est recommandé de le faire pour le matériel, en appliquant à leur égard un processus semblable à celui décrit ci-dessus (numéro d'identification rattaché à chaque outil et vérifications aléatoires).

7. Protection de la feuille de suivi du matériel

Faiblesse

La société fait actuellement le suivi du matériel au moyen d'une feuille de calcul. Cette feuille ne semble pas être protégée avec un mot de passe, et n'importe qui peut y avoir accès. Les directeurs peuvent aussi y apporter des changements sans avoir à en obtenir l'autorisation. On fait simplement une copie de sauvegarde du fichier sur une clé USB, et ce, une seule fois par mois.

Incidences

L'utilisation d'un système manuel de suivi du matériel peut entraîner un grand nombre d'erreurs, car il n'y a aucune vérification de l'exactitude des informations qui y sont inscrites. Si des données enregistrées sont inexactes, les acquisitions et les cessions ainsi que l'amortissement comptabilisés dans les états financiers pourraient être incorrects. De plus, les directeurs sont libres d'apporter des changements à la liste, si bien qu'ils pourraient dissimuler un vol ou encore retirer un élément de matériel de la liste afin de faire diminuer les charges et de faire augmenter leur prime. Enfin, une copie de sauvegarde n'est faite qu'une fois par mois, ce qui signifie qu'en cas de besoin, les données qu'elle contient pourraient dater d'un mois.

Recommandation

Si possible, la liste du matériel devrait être préparée directement à partir des renseignements provenant de la facture et entrés dans le système comptable (p. ex., dans le module des immobilisations corporelles). On s'assurera ainsi que les données ne sont saisies qu'une seule fois et il y aura des vérifications de l'exactitude des montants. Si l'élément est reporté dans un compte d'immobilisation, le système devrait exiger que l'utilisateur fournisse des renseignements additionnels, notamment le numéro de série. Seuls le commis aux comptes fournisseurs et le contrôleur devraient avoir accès à ce grand livre auxiliaire. Si des changements doivent être apportés, les directeurs devraient fournir les informations à jour au commis pour qu'il les enregistre. Le commis pourrait ensuite également entrer les informations supplémentaires susmentionnées. Le contrôleur devrait être la seule personne autorisée à déterminer le montant d'amortissement. Ces renseignements seraient par la suite sauvegardés dans le cadre des procédures de sauvegarde de l'ensemble des systèmes de la société, et la sauvegarde devrait avoir lieu chaque semaine.

8. Renseignements sur la feuille de suivi du matériel

Faiblesse

Le commis aux comptes fournisseurs n'inscrit sur la liste que le type de matériel, le nom du fournisseur et la date d'achat.

Incidences

La non-consignation de renseignements additionnels sur la feuille de suivi du matériel fait qu'il est difficile de faire le suivi de ce dernier, de le recenser et de repérer l'endroit où il se trouve. Si la société a besoin de renseignements plus précis sur le matériel (p. ex., en vue d'un audit), elle devra déployer des efforts considérables pour retrouver les pièces justificatives.

Recommandation

Au minimum, les renseignements suivants devraient aussi être répertoriés sur la feuille de suivi :

- numéro de série et numéro de modèle;
- service et lieu où se trouve le matériel;
- dates d'entretien;
- compte du grand livre général où l'élément de matériel est enregistré;
- cession ou radiation – date de l'opération, produit de cession et nom de l'acquéreur de l'élément d'actif.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 12 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certaines des faiblesses des contrôles internes relatifs aux processus d'achat de matériel et d'outillage, et recommande des améliorations.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs faiblesses des contrôles internes relatifs aux processus d'achat de matériel et d'outillage, et recommande des améliorations.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur un grand nombre des faiblesses des contrôles internes relatifs aux processus d'achat de matériel et d'outillage, et recommande des améliorations.

Occasion d'évaluation nº 13

Le candidat évalue si les hypothèses qui sous-tendent les prévisions sont raisonnables compte tenu de sa compréhension de l'entreprise, et décrit les procédures à mettre en œuvre pour auditer ces hypothèses.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O3 CERT**
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	**B**	**A**
4.3.8	Évaluer les éléments probants et les résultats de l'analyse	**B**	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.2.4 Obtenir de l'information pertinente supplémentaire, au besoin, aux fins de l'examen des constatations inattendues ou contradictoires
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.3.7 Évaluer si les données sont assez complètes, valides et fiables pour les besoins de l'analyse
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.3 Envisager diverses interprétations de l'information quantitative et qualitative
2.1.5.2 Déterminer si l'information recueillie et le travail effectué sont suffisants pour étayer les conclusions

Produits des activités ordinaires

Caractère raisonnable des hypothèses

La direction pose comme hypothèse que les produits augmenteront de 20 % par année en 2021, 2022 et 2023, puis de 10 % par année en 2024 et 2025. Il faut prendre en compte les faits suivants :

- Le Médicament C a été approuvé pour la vente durant l'exercice considéré, mais la production commerciale n'a pas encore débuté. Cette information cadre avec la hausse prévue des produits pour 2021 et les exercices suivants, car il est probable que le Médicament C sera alors en vente, ce qui s'ajoutera aux ventes actuelles.
- Le brevet du Médicament A expire en 2024 et, par conséquent, les ventes devraient baisser par la suite, ce qui est conforme au ralentissement de la croissance des produits à partir de 2024 selon les prévisions.
- Le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés envisage de fixer le prix maximum du Médicament B à un niveau inférieur à son prix de vente actuel. Nous n'avons pas suffisamment d'informations pour déterminer si cette situation a été prise en compte dans les prévisions; si les volumes de vente du Médicament B sont faibles par rapport à ceux des autres médicaments, on pourrait tout de même raisonnablement prévoir une hausse du total des produits malgré la baisse prévue du prix de ce médicament.
- Les ventes du Médicament A et du Médicament B uniquement ont augmenté d'environ 7 % en 2020 par rapport à 2019 (ou 6,5 % après prise en compte de l'ajustement des produits de 90 000 $). Par conséquent, la hausse prévue de 20 % pour 2021, 2022 et 2023 et de 10 % pour 2024 et 2025 semble très optimiste, à moins que le marché du Médicament C soit radicalement différent.
-

Procédures à mettre en œuvre

- Médicament C : Passer en revue les documents dans lesquels le gouvernement a approuvé ce médicament. S'entretenir avec la direction pour savoir si le début de la production

commerciale est prévu pour 2021 au plus tard et quel est le volume de production prévu pour les prochains exercices. Lui demander en outre si on a repéré des clients pour le Médicament C.

- Médicament A : Passer en revue la documentation relative au brevet pour vérifier s'il expirera en 2024. Examiner les volumes de vente historiques du Médicament A et déterminer si on peut raisonnablement s'attendre à une hausse des ventes. Par exemple, a-t-on repéré de nouveaux clients? La croissance annuelle prévue des ventes du Médicament A pour les trois prochains exercices est-elle raisonnable compte tenu des tendances historiques?
- Médicament B : Vérifier auprès de la direction s'il y a eu des développements dans la décision du Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés quant au plafonnement du prix. Si la réduction est confirmée, obtenir les pièces justificatives connexes. Examiner les volumes de vente historiques du Médicament B et déterminer si on peut raisonnablement s'attendre à une hausse des ventes. Par exemple, a-t-on repéré de nouveaux clients? La croissance annuelle prévue des ventes du Médicament B pour les trois prochains exercices est-elle raisonnable compte tenu des tendances historiques?
- S'entretenir avec la direction pour déterminer si d'autres facteurs importants qui influent sur le volume et les prix de vente ont été pris en compte, notamment :
  - Pendant combien de temps prévoit-on que les médicaments figureront sur la liste des médicaments couverts des assureurs?
  - À quel moment les médicaments qui sont actuellement en développement seront-ils approuvés pour la vente?
  - A-t-on eu vent d'autres décisions à venir de la part du Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés?
- Vérifier si les prix des médicaments utilisés sont fondés sur des justificatifs raisonnables, comme des fourchettes de prix fixées par le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés ou des contrats de vente à long terme. Vérifier ces prix par rapprochement avec les pièces justificatives.
- Vérifier la concordance des dates d'expiration des brevets de chaque médicament avec les documents juridiques reçus et s'assurer que la société a tenu compte de l'incidence sur les produits de l'expiration des brevets à ces dates. Vérifier s'il existe des données sectorielles faisant état d'une baisse du volume des ventes après l'expiration des brevets, lorsque les génériques sont en mesure de concurrencer les médicaments d'origine.
- Passer en revue les données disponibles sur la variation habituelle des ventes des médicaments que RMZ vend depuis un certain temps (Médicament A et Médicament B) et les comparer avec les prévisions relatives au Médicament C.

Coût des ventes

<u>Caractère raisonnable des hypothèses</u>

La direction prend pour hypothèse que le coût des ventes sera de 30 % des ventes. Il faut prendre en compte les faits suivants :

- Le coût des ventes a été de 30,9 % en 2020 (31,1 % après la prise en compte de l'erreur de comptabilisation des produits) et de 30,7 % en 2019. Étant donné qu'il y a eu une restructuration durant l'exercice considéré, la légère diminution prévue pour les prochains exercices cadre avec notre compréhension de la société.

- RMZ a changé de fournisseur pour le matériel d'emballage du Médicament B, dont le prix est probablement différent du matériel de l'ancien fournisseur. Nous ne disposons pas d'informations suffisantes pour déterminer si ce fait a été pris en compte dans les prévisions. Si le prix diminue, l'hypothèse est cohérente. Si le prix augmente, l'hypothèse pourrait tout de même être cohérente si les volumes de vente du Médicament B sont faibles par rapport à ceux des autres médicaments en vente.

Procédures à mettre en œuvre

- Bien qu'on ait tenu compte du coût des ventes global en pourcentage des ventes, vérifier à quel niveau se trouve cette variable pour chaque médicament à l'heure actuelle et comparer ces chiffres à ce qui est utilisé dans les prévisions. Afin d'évaluer l'incidence de l'ajout de nouveaux médicaments (c.-à-d. de la modification de la combinaison de produits) sur le coût des ventes global en pourcentage des ventes, s'entretenir avec la directrice de la production et passer en revue les procès-verbaux des réunions de la direction pour vérifier s'il y a eu des discussions sur les coûts relatifs aux médicaments.
- Passer en revue le contrat conclu avec le nouveau fournisseur pour déterminer le nouveau coût du matériel d'emballage et nous assurer que les prévisions tiennent compte des nouveaux montants.
- Passer en revue les procès-verbaux des réunions des membres de la direction / du Conseil d'administration pour vérifier si d'autres facteurs pourraient influer sur le coût des ventes, notamment les coûts des matières premières, les hausses de salaires, etc.

Recherche et développement

Caractère raisonnable des hypothèses

La direction prend pour hypothèse que les frais de R&D augmenteront de 10 % par année. Il faut prendre en compte les faits suivants :

- La hausse des frais de R&D a été de 16,8 % en 2020 par rapport à 2019 (21,1 % après prise en compte de l'erreur de comptabilisation des frais de R&D). Les dépenses annuelles de R&D peuvent varier considérablement, en fonction des facteurs suivants : les phases où en sont les médicaments en développement; le niveau de succès des essais cliniques; la nature des données recueillies dans la recherche primaire; le temps nécessaire pour obtenir l'approbation pour la vente d'un médicament; et les changements des exigences réglementaires. Il nous faut obtenir de plus amples renseignements pour déterminer si une hausse de 10 % est raisonnable. On peut toutefois au moins faire valoir que de supposer un pourcentage annuel d'augmentation fixe n'est probablement pas une hypothèse raisonnable.
- Les dépenses qui ont été inscrites à l'actif et qui doivent maintenant être passées en charges dans les états financiers de 2020 relèveront considérablement le point à partir duquel les coûts augmenteront. Par conséquent, il faudra au moins tenir compte de ces nouvelles charges dans les prévisions.

Procédures à mettre en œuvre

- Obtenir les prévisions détaillées des frais de R&D par médicament et par phase pour déterminer le pourcentage d'augmentation qui serait raisonnable pour chaque exercice. Passer en revue les calculs et s'entretenir avec les directeurs de la recherche sur les médicaments pour vérifier le caractère raisonnable des coûts projetés.
- Passer en revue les plans d'activité et/ou les discussions qui ont eu lieu dans les réunions de la direction / du Conseil d'administration (selon les procès-verbaux).
- S'entretenir avec le directeur de la R&D pour vérifier quel pourcentage annuel d'augmentation est raisonnable. Par exemple, vérifier si on prévoit ajouter de nouveaux médicaments à la gamme de produits, si certains des médicaments actuels seront abandonnés, et si des médicaments de l'entreprise passeront aux essais de la Phase IV.

Coûts de restructuration

Caractère raisonnable des hypothèses

La direction prend pour hypothèse que les coûts de restructuration augmenteront en fonction du taux annuel d'inflation, qui est estimé à 2 %. Il faut prendre en compte le fait suivant :

- Bien que RMZ ait engagé des coûts de restructuration durant l'exercice considéré, il est peu probable qu'elle prévoit faire une restructuration chaque année. De plus, même si une restructuration était prévue au cours des prochains exercices, les coûts seraient susceptibles de varier de façon importante en fonction du type de restructuration effectuée. Il ne semble pas raisonnable de présumer que ces coûts augmenteront en fonction de l'inflation.

Procédures à mettre en œuvre

- Vérifier auprès de la direction si la restructuration de l'exercice considéré est terminée (auquel cas la société n'engagera pas d'autres coûts de restructuration au cours du prochain exercice). De plus, lui demander s'il existe des plans de restructuration pour chacun des cinq prochains exercices. Si la société envisage effectivement une restructuration chaque année, passer en revue les plans pour quantifier les coûts qui devront être engagés.
- Une restructuration dans un secteur d'une société génère habituellement des économies dans un autre secteur. S'entretenir avec la direction au sujet des secteurs où elle prévoit réaliser de telles économies et s'assurer que ces dernières ont été intégrées aux prévisions.

Frais de vente et de marketing, et frais généraux et administratifs

Caractère raisonnable des hypothèses

La direction prend pour hypothèse que les frais de vente et de marketing ainsi que les frais généraux et administratifs augmenteront de 2 % par année. Il faut prendre en compte les faits suivants :

- En 2020, les frais de vente et de marketing ont augmenté de 3,4 % par rapport à 2019, et les frais généraux et administratifs ont diminué de 16 %. Bien que les tendances historiques donnent à penser qu'une hausse générale de 2 % par année, fondée simplement sur le taux d'inflation, est une hypothèse inappropriée, il faut chercher à comprendre si l'inflation est une mesure adéquate pour évaluer la hausse des coûts. Par exemple, peut-être que des circonstances exceptionnelles survenues durant l'exercice considéré ont causé une baisse importante des frais généraux et administratifs (il est possible que la restructuration ait engendré des économies importantes, par exemple).
- Comme le Médicament C a été approuvé pour la vente, il est possible que les frais de vente et de marketing augmenteront par rapport à leur niveau actuel pour ce médicament.

Procédures à mettre en œuvre

- S'entretenir avec la direction de la logique qui sous-tend la décision de fonder l'augmentation des coûts sur l'inflation. Discuter plus particulièrement des faits exposés plus haut et vérifier s'ils ont été pris en compte dans cette décision.
- S'il ressort des discussions avec la direction que l'inflation est une base appropriée, s'assurer que le taux de 2 % est représentatif des prévisions d'inflation, en examinant les données d'une source externe, notamment les prévisions de la Banque du Canada.
- Passer en revue les procès-verbaux des réunions de la direction / du Conseil pour déterminer si des décisions importantes prises durant l'exercice pourraient influer sur la variation future de ces coûts (p. ex., stratégie marketing).
- Obtenir des renseignements détaillés sur les frais de vente et de marketing ainsi que sur les frais généraux et administratifs pour les derniers exercices. Déterminer quels coûts sont engagés. Passer en revue les contrats liés à ces coûts pour vérifier si des hausses importantes sont prévues, ce qui porterait le taux d'augmentation à plus de 2 %.
- Le coût des ventes, les frais de R&D, et les frais généraux et administratifs comportent probablement des charges d'amortissement. Déterminer de quelle manière l'amortissement a été incorporé aux prévisions et si les hypothèses relatives à la durée d'utilité estimative du matériel cadrent avec les hypothèses de fin d'exercice.

Autres produits et charges

- Il y a d'autres postes de produits ou de charges pour lesquels aucune hypothèse n'a été fournie. Mettre en œuvre les procédures suivantes à l'égard de ces postes :
  - Perte sur cession – S'entretenir avec la direction au sujet des cessions prévues pour les prochains exercices. Si c'est le cas, vérifier la valeur de marché des immobilisations par rapprochement avec les pièces justificatives (p. ex., sites Web de tiers) pour déterminer quel gain ou quelle perte sur cession doit être pris en compte dans les prévisions.

- Perte de valeur sur immobilisations incorporelles – S'entretenir avec la direction pour déterminer si des pertes de valeur sur immobilisations incorporelles sont prévues et quels en seraient les possibles éléments déclencheurs (changement d'utilisation, variation des flux de trésorerie estimatifs générés, etc.).
- Revenus locatifs et charges locatives – Passer en revue les contrats de location pour vérifier le montant des revenus locatifs attendus et le moment où ils seront reçus. Lorsque possible, vérifier les pièces justificatives des coûts à venir (p. ex., les taxes foncières budgétées pour les années à venir).
- Produits et charges d'intérêts – Passer en revue le contrat d'emprunt pour confirmer les futurs paiements d'intérêts. Examiner également le caractère raisonnable du taux d'intérêt que la société prévoit recevoir sur la trésorerie excédentaire qu'elle investit, en consultant les prévisions de taux d'intérêt de la Banque du Canada. Enfin, examiner les projections de flux de trésorerie de la direction pour déterminer le montant de trésorerie excédentaire dont la société disposera chaque année.
- Impôts sur le résultat – Passer en revue les déclarations de revenus des exercices précédents pour vérifier le taux d'imposition utilisé pour calculer l'impôt sur le résultat dans les prévisions. Examiner les dispositions législatives pour vérifier si des changements de taux d'imposition ont été quasi adoptés et, le cas échéant, s'assurer que ces taux révisés ont été pris en compte dans les prévisions.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat évalue certaines des hypothèses qui sous-tendent les prévisions ou décrit certaines des procédures à mettre en œuvre pour auditer ces hypothèses.

Compétent – Le candidat évalue plusieurs des hypothèses qui sous-tendent les prévisions ou décrit plusieurs des procédures à mettre en œuvre pour auditer ces hypothèses.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue un bon nombre des hypothèses qui sous-tendent les prévisions ou décrit un bon nombre des procédures à mettre en œuvre pour auditer ces hypothèses.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FINANCE
RMZ PHARMA INC. (RMZ)

Dans le rôle en Finance, le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de l'émission d'actions privilégiées. On lui demande aussi de décrire les risques financiers associés au projet de fabrication en Allemagne, puis d'analyser les deux possibilités de financement et d'en recommander une. De plus, il doit analyser les coûts d'une nouvelle machine et déterminer si la société devrait louer ou acheter cet actif après avoir réalisé une analyse quantitative et qualitative. On lui fournit également des informations sur un nouveau client, et on lui demande d'évaluer l'incidence de l'opération conclue sur les délais moyens de recouvrement et de rotation des stocks de RMZ, ainsi que sur son fonds de roulement et sa clause restrictive. Le candidat doit ensuite passer en revue les différentes stratégies proposées pour couvrir l'exposition de RMZ aux variations du dollar américain. Finalement, on a fourni au candidat des informations sur la probabilité de succès et sur les ventes minimales d'un médicament en développement, et on lui demande d'évaluer la qualité des données fournies et leur applicabilité, et de relever les données additionnelles qui devraient être considérées. Le candidat doit ensuite utiliser cette information pour déterminer la valeur d'une immobilisation incorporelle dans le but d'évaluer si la société devrait la vendre.

Pour les occasions d'évaluation communes n°s 1 à 6, se reporter au guide de correction commun à tous les rôles.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat analyse les avantages et les inconvénients de l'émission par RMZ d'actions privilégiées à dividende cumulatif.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

***Grille de compétences des CPA* (2019) – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O2 FIN**
5.2.3	Évaluer les sources de financement	B	A
5.2.4	Évaluer les décisions ayant une incidence sur la structure financière	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme
2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

Pour obtenir 30 millions $ en vue de financer des essais cliniques supplémentaires, Francine a suggéré que RMZ émette des actions privilégiées sans droit de vote et entièrement participantes, assorties d'un dividende cumulatif annuel de 5 %.

Note : Une clause restrictive liée au ratio dette/BAIIA s'applique actuellement à l'emprunt à long terme auprès de la Banque de la Confédération. L'émission d'actions privilégiées n'aurait pas d'effet sur cette clause restrictive.

Comme vous nous l'avez demandé, nous analysons ci-après les avantages et les inconvénients de cette émission pour RMZ.

Avantages

- Les actions privilégiées à dividende cumulatif seront classées dans les capitaux propres au bilan et amélioreront donc le ratio emprunts/capitaux propres. Actuellement, le ratio de la société s'établit à 58,5 % (16 491 977 $ ÷ 28 209 407 $), ce qui est supérieur à la cible de 25 % du secteur. Avec les nouvelles actions privilégiées, le ratio emprunts/capitaux propres baissera et s'établira à 28 % [16 491 977 $ ÷ (28 209 407 $ + 30 000 000 $)], ce qui est juste au-dessus du ratio cible de référence de 25 %.
- Les actions privilégiées sont assorties de dividendes annuels de 1,5 million $ (5 % × 30 000 000 $). L'avantage pour RMZ est que ces dividendes ne sont payables que lorsqu'ils sont déclarés par le Conseil d'administration. Par conséquent, si les flux de trésorerie sont restreints pendant un exercice, elle peut reporter le versement des dividendes.
- Comme les actions ne confèrent aucun droit de vote, le contrôle des voix de Francine ne sera pas dilué par l'émission de ces actions privilégiées.
- Les actions privilégiées n'ont pas de date d'échéance et ne sont pas rachetables au gré du porteur, ce qui réduit le risque que RMZ ait à les racheter dans un an, quand elle risque de ne pas avoir la trésorerie nécessaire pour le faire.
- Les dividendes versés sur les actions privilégiées ne seront pas présentés en tant que charges et, par conséquent, ne viendront pas réduire les bénéfices nets de la société.

Inconvénients

- Même si les actions privilégiées n'ont pas de date d'échéance, les conditions de l'émission exigent que, s'il y a changement de contrôle, les actions privilégiées soient rachetées avant la vente et que tout dividende accumulé soit payé à ce moment. Notons que la notion de « changement de contrôle » n'est pas définie dans les conditions et qu'elle devrait être clarifiée. Les sociétés de capital de risque voudraient vendre leurs actions de la société dans les deux prochaines années. Même si elles détiennent moins de 50 % de la société, leur participation au Conseil de RMZ laisse croire qu'un changement de contrôle aurait bel et bien lieu à ce moment.
- Les versements de dividendes (contrairement aux versements d'intérêts sur la dette) ne sont pas déductibles fiscalement; par conséquent, la société ne reçoit aucun avantage fiscal lors de leur versement.
- La société a besoin de beaucoup de trésorerie pour financer la R&D; elle n'aura donc pas de trésorerie disponible pour effectuer les versements de dividendes annuellement. En ce moment, la société a quatre médicaments en développement dont la vente n'a pas encore été approuvée. La société va continuer à investir dans la R&D sur ces médicaments jusqu'à ce que la recherche démontre qu'ils ne fonctionneront pas comme prévu ou que leur vente soit approuvée. La société pourrait devoir verser des dividendes, y compris l'arriéré de dividendes, ou racheter les actions lors d'un transfert de contrôle à un moment où elle n'aurait pas la trésorerie disponible nécessaire.
- Les flux de trésorerie de la société sont également volatils parce que les autorités de réglementation songent à réduire le prix de vente d'un des médicaments de RMZ, ce qui ferait baisser les ventes et les entrées de trésorerie. Par conséquent, RMZ ne devrait pas choisir une forme de financement qui l'oblige à effectuer des versements annuels. (Même s'il est possible de reporter les versements de dividendes, la société devra les faire tôt ou tard.)
- De plus, le brevet de l'un des médicaments de RMZ expirera en 2024, ce qui entraînera une baisse importante des ventes de RMZ, car les ventes de médicaments génériques augmenteront à ce moment. Cette situation aura pour effet de réduire les entrées de trésorerie. Par conséquent, RMZ ne devrait pas choisir une forme de financement qui l'oblige à effectuer des versements annuels ou à rembourser le montant à un certain moment.

Conclusion

Ces actions privilégiées ont un rendement fixe de 5 %. Le rendement pour les investisseurs pourrait être plus élevé si des dividendes étaient aussi versés sur les actions ordinaires, mais il est peu probable que RMZ verse des dividendes ordinaires avant la vente de la société.

Les actions privilégiées ne répondront probablement pas aux objectifs de ceux qui souhaitent investir dans une société pharmaceutique, car ceux-ci cherchent généralement à réaliser des gains en capital plutôt qu'à recevoir des dividendes. Par conséquent, le nombre d'investisseurs prêts à souscrire ces actions privilégiées pourrait être limité. RMZ devrait plutôt songer à émettre des actions ordinaires, même si l'émission aurait pour effet de diluer la participation des actionnaires actuels et de faire perdre le contrôle de RMZ à Francine.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 7 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les avantages et les inconvénients de l'émission d'actions privilégiées à dividende cumulatif.

Compétent – Le candidat analyse les avantages et les inconvénients de l'émission d'actions privilégiées à dividende cumulatif.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les avantages et les inconvénients de l'émission d'actions privilégiées à dividende cumulatif.

Occasion d'évaluation nº 8

Le candidat analyse les risques associés à l'expansion en Allemagne, passe en revue les deux possibilités de financement et formule une recommandation.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O2 FIN**
5.2.3	Évaluer les sources de financement	B	A
5.6.1	Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
1.2.3 Conserver son objectivité, une attitude mentale indépendante et un esprit critique
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.3 Envisager diverses interprétations de l'information quantitative et qualitative
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme
2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

RMZ envisage d'acheter une usine de production en Allemagne au prix de 20 millions € (30 millions $ CA selon le taux de change calculé, qui est de 1,50). RMZ prévoit une hausse des ventes en Europe et en Asie, et estime qu'il sera plus efficace d'utiliser une usine de production en Allemagne que d'augmenter sa capacité de production au Canada.

Risques associés à l'expansion en Allemagne

Par rapport à un investissement au pays, l'évaluation d'un investissement à l'étranger nécessite la prise en compte de facteurs additionnels, notamment pour l'établissement des projections de flux de trésorerie pertinentes et d'un taux d'actualisation approprié.

- **Risque de marché :** Il faut évaluer la volatilité du marché allemand pour déterminer son influence sur les flux de trésorerie. Pour ce faire, il faut prendre en considération les questions d'ordre réglementaire (c'est-à-dire la fixation des prix des médicaments), le coût de l'inflation (une forte inflation aurait un effet négatif sur les flux de trésorerie) et la stabilité de la monnaie (puisque les coûts seront engagés en euros).
- **Risque de crédit :** Il faut tenir compte de la solvabilité de l'Allemagne et de la stabilité du pays. Divers facteurs doivent être évalués, dont la politique monétaire et le revenu par habitant du pays, ainsi que la note de sa dette publique. Si la note du pays est basse, il y a un risque d'instabilité qui pourrait rendre difficile la poursuite des activités et le rapatriement de la trésorerie au Canada. La nécessité d'obtenir du financement en euros (ou l'exposition à un risque de conversion accru) fait aussi augmenter le risque de crédit.
- **Risque de liquidité :** Le risque lié à la liquidité de l'actif (c'est-à-dire la facilité avec laquelle on peut l'acheter ou le vendre) et l'environnement réglementaire (par exemple, la décision du gouvernement de limiter les entrées de fonds au pays et les sorties de fonds de celui-ci) pourraient avoir une incidence sur la liquidité.
- **Risque opérationnel :** Ce type de risque englobe le risque politique, la capacité à embaucher des employés qui possèdent l'expérience et les connaissances nécessaires à l'exercice des activités de la société, et tout facteur de nature juridique ou réglementaire qui pourrait nuire aux activités. Il faut aussi tenir compte de l'incidence de ces éléments sur les états financiers, notamment de tout problème de conversion et de toute clause restrictive, pour s'assurer que RMZ comprend bien le traitement comptable de ses opérations et de ses activités courantes.

Possibilités de financement

Les deux possibilités de financement proposées sont analysées ci-dessous. La garantie et les conditions pouvant rendre le solde de l'emprunt immédiatement exigible sont les mêmes pour les deux emprunts, mais il y a des différences importantes sur le plan des autres modalités.

Notez qu'actuellement, l'emprunt à long terme auprès de la Banque de la Confédération est assorti d'une clause restrictive liée au ratio dette/BAIIA. RMZ devrait déterminer si l'une ou l'autre de ces possibilités entraînerait un manquement à la clause restrictive et, le cas échéant, renégocier les modalités avec la Banque de la Confédération ou envisager d'autres possibilités de financement.

Banque DB Landesbank, Allemagne

La première proposition consiste en un emprunt en euros contracté auprès d'une banque allemande. Les avantages de cette proposition sont les suivants :

- L'emprunt serait dans la même monnaie que l'investissement et qu'une partie des rendements qu'il générera. Autrement dit, la société ferait un emprunt en euros pour investir dans des actifs qui généreront des flux de trésorerie découlant de ventes effectuées en partie en euros. Par conséquent, RMZ profitera d'une couverture naturelle de son exposition à l'euro et il n'y aura pas de perte ou de gain de change tant que les activités allemandes généreront des flux de trésorerie annuels suffisants pour assurer le paiement des intérêts et le remboursement du capital sur l'emprunt. Le risque de change est donc atténué, mais le degré d'atténuation dépend de la proportion des ventes qui seront réalisées dans des pays utilisant l'euro et dans des pays utilisant d'autres monnaies (en Europe et en Asie).
- Les frais initiaux associés à cet emprunt sont inférieurs à ceux associés à l'emprunt de la banque canadienne.
- Le taux d'intérêt, de seulement 2,5 %, est inférieur à celui offert par la banque canadienne.

L'emprunt présente les inconvénients suivants :

- Le montant maximal de l'emprunt est de seulement 13 millions €, ce qui signifie que RMZ devra financer les 7 millions € manquants, ce qui correspond à 10,5 millions $ CA, avec ses propres fonds ou emprunter la différence à la Banque de la Confédération.
- La durée de l'emprunt est de seulement 10 ans.
- La première année, les intérêts seront de 325 000 € (2,5 % × 13 000 000 €) et le remboursement de capital de 1,3 million €, pour un versement total de 1 625 000 €. Par conséquent, les flux de trésorerie avant impôts prévus de 1,1 million € en 2021 ne permettraient pas de couvrir ce montant. RMZ devrait donc financer les 525 000 € manquants grâce à ses activités canadiennes. Cette somme correspond actuellement à 787 500 $ CA, mais ce montant pourrait changer en fonction du taux de change en vigueur au moment de la conversion. Pour tous les autres exercices, les flux de trésorerie prévus seront suffisants pour couvrir les paiements requis. Toutefois, s'il y a une insuffisance au cours d'un exercice, RMZ devra payer la différence grâce à ses activités canadiennes, ce qui entraînera un gain ou une perte de change.
- Les clauses restrictives associées à l'emprunt sont plus contraignantes que celles de l'emprunt auprès de la banque canadienne. La banque allemande exige que RMZ obtienne son approbation avant d'effectuer tout emprunt additionnel et interdit à RMZ de déclarer des dividendes pendant la durée de l'emprunt.
- À la fin de l'exercice, l'emprunt sera converti en dollars canadien, la monnaie fonctionnelle de RMZ, ce qui donnera lieu à un gain ou à une perte de change. De plus, les paiements d'intérêts entraîneront aussi des gains ou des pertes de change, qui seront comptabilisés au moment de la conversion.
- L'obtention d'un emprunt auprès d'un nouveau prêteur nécessitera probablement l'approbation de la Banque de la Confédération, qui détient la dette actuelle de RMZ. Cette dernière voudra probablement aussi intégrer les actifs allemands à la garantie, ce qui donnerait lieu à un cautionnement réciproque.

Banque de la Confédération, Canada

Les avantages de l'emprunt auprès de la banque canadienne sont les suivants :

- L'emprunt se ferait dans la monnaie fonctionnelle de RMZ.
- L'emprunt peut aller jusqu'à 24 millions $, ou 16 millions €; par conséquent RMZ aurait besoin d'utiliser moins de fonds tirés de ses activités pour financer l'acquisition.
- La durée de l'emprunt est de 12 ans, ce qui est plus long que la durée de 10 ans de l'emprunt auprès de la banque allemande et donne des remboursements annuels de capital moins élevés.
- RMZ a déjà une relation avec la Banque de la Confédération, car c'est cette dernière qui a octroyé à RMZ son emprunt à long terme actuel, et les comptes d'exploitation de RMZ sont avec cette institution. La Banque connaît donc déjà RMZ.

L'emprunt présente les inconvénients suivants :

- Les frais d'administration initiaux de 350 000 $ sont plus élevés (par rapport à 130 000 € × 1,5 = 195 000 $), tout comme les frais juridiques de 25 000 $ (par rapport à 10 000 € × 1,5 = 15 000 $).
- Le taux d'intérêt de 4,35 % est plus élevé que le taux de seulement 2,5 % offert par la banque allemande.
- RMZ devra maintenir un ratio dettes/actif de 0,40. Le ratio actuel de la société est de 0,37 (16 491 977 ÷ 44 701 384), ce qui lui laisse une capacité d'emprunt très limitée si elle ne veut pas enfreindre la clause restrictive.

Recommandation

RMZ devrait choisir l'emprunt de la banque allemande pour financer l'investissement en Allemagne. Même s'il y aura des gains ou des pertes de change au moment de la conversion, l'emprunt agira comme une couverture économique naturelle pour les bénéfices générés par les activités en Allemagne, ce qui atténuera le risque de change. De plus, le taux d'intérêt associé à cet emprunt est inférieur à celui offert par la banque canadienne. Même si l'emprunt s'accompagne de clauses restrictives plus contraignantes, il est peu probable que RMZ veuille déclarer des dividendes compte tenu du secteur dans lequel elle exerce ses activités. La clause restrictive de l'emprunt auprès de la banque canadienne, qui exige le maintien d'un ratio dettes/actif de 0,40, pourrait être lourde parce qu'elle comprend tous les passifs.

Si RMZ décide d'acheter l'usine et obtient un emprunt auprès de la Landesbank pour financer l'achat, RMZ devrait demander à la Banque de la Confédération de financer le reste du prix d'achat, soit 3 millions € (16 millions € − 13 millions €).

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 8 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les risques financiers liés à la fabrication en Allemagne, ou les deux possibilités de financement proposées.

Compétent – Le candidat analyse les risques financiers liés à la fabrication en Allemagne et les deux possibilités de financement proposées, et recommande laquelle choisir.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de manière approfondie les risques financiers liés à la fabrication en Allemagne et les deux possibilités de financement proposées, et recommande laquelle choisir.

Occasion d'évaluation nº 9

Le candidat calcule l'avantage net de la location, analyse les facteurs qualitatifs qui ont une incidence sur la décision relative à la location ou à l'achat, et formule une recommandation.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O2 FIN**
5.3.1	Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

Dans les calculs qui suivent, nous avons comparé la valeur actualisée nette de l'option de location du matériel à celle de l'option d'achat.

1. Calcul du coût après impôts des intérêts

   La Banque de la Confédération a offert à RMZ un prêt assorti d'un taux d'intérêt de 4,35 % (pour l'achat de l'usine de production en Allemagne). Nous avons utilisé ce taux dans cette analyse (même si d'autres taux d'emprunt auraient aussi pu être envisagés).

   Le taux d'intérêt après impôts utilisé est calculé comme suit : 4,35 % (1 − 0,265) = 3,2 %.

2. Calcul de la valeur nette de l'option de location

A	B	C	D
	Calcul du montant	**Facteur d'actualisation**	**Montant × Facteur d'actualisation**
Coût du matériel	D'après la soumission du distributeur : 750 000 $	1,0000	750 000 $
Frais de livraison	D'après la soumission du distributeur : 8 000 $	RMZ doit payer les frais de livraison dans tous les cas, qu'elle choisisse l'option de location ou l'option d'achat. Cette somme n'est donc pas incluse dans le calcul du montant net.	0 $
Entretien	D'après le courriel de Jennifer : 68 000 $ Ces frais seront payés par RMZ si elle achète le matériel; ils seront payés par le bailleur si le matériel est loué. Ces frais sont payés à la fin de l'exercice.	68 000 $ (1 – 0,265) = 49 980 $ END PMT = 49 980 $ I/Y = 3,2 % N = 6 CPT PV =	268 966 $
Assurance	D'après le courriel de Jennifer : 25 000 $ Ces frais seront payés par RMZ si elle achète le matériel; ils seront payés par le bailleur si le matériel est loué. Ces frais sont payés au début de l'exercice.	25 000 $ (1 – 0,265) = 18 375 $ BEGINNING PMT = 18 375 $ I/Y = 3,2 % N = 6 CPT PV =	102 049 $
Loyer du matériel	D'après le projet de contrat de location, le loyer du matériel sera de 20 000 $ par mois, pendant six ans (72 mois).	BEGINNING PMT = 20 000 $ (1 – 0,265) = 14 700 $ I/Y = 3,2 % ÷ 12 = 0,2667 % N = 72 CPT PV =	(964 387) $

Réduction d'impôts liée à la DPA	Le matériel sera classé dans la catégorie 53. Les biens de cette catégorie sont admissibles à une déduction complète l'année de leur achat.	Avantage fiscal = 750 000 $ × 26,5 %	(198 750) $
Valeur de récupération	D'après la soumission : 65 000 $	$1 \div (1{,}032)^6 \times 65\,000$ $ =	(53 807) $
Réduction d'impôts perdue	Le montant total devra être récupéré.	Coût fiscal à la cession $65\,000$ $ × 26,5 % × $1 \div (1{,}032)^6$	14 259 $
Total Valeur nette de la location			(81 670) $

La valeur nette de la location est négative, ce qui signifie qu'il serait plus avantageux pour RMZ d'emprunter de l'argent pour acheter les machines que de louer le matériel.

Avantages et inconvénients de la location (pour ce contrat de location précis)

- Il se peut que RMZ ne réussisse pas à obtenir du financement pour la pleine valeur du matériel. Par exemple, si RMZ demande du financement à la Banque de la Confédération et que cette dernière accepte de lui prêter uniquement 80 % de la valeur du matériel, RMZ devra trouver d'autres sources de financement pour les 150 000 $ restants.
- La seule garantie exigée dans le cadre du contrat de location est le matériel lui-même. Si RMZ obtient du financement auprès de la banque, celui-ci pourrait s'accompagner de clauses restrictives que RMZ devrait respecter, comme une clause restrictive relative au ratio dettes/actif, en plus de la garantie.
- La totalité du loyer versé est déductible fiscalement. Toutefois, dans cette situation, le coût total du matériel est immédiatement déductible parce que ce dernier est classé dans la catégorie 53, ce qui donne à RMZ un avantage fiscal très intéressant en 2021.
- Cela dit, le coût du matériel n'est pleinement déductible que si RMZ a des revenus suffisants pour se prévaloir de la totalité de la déduction. Si ce n'est pas le cas, une partie du coût du matériel pourra être reportée et deviendra déductible lorsque RMZ aura des revenus suffisants.
- Dans le contrat de location, le bailleur a accepté de payer les frais d'entretien régulier et d'assurance. Si ces frais étaient plus élevés que prévu, il serait plus avantageux pour RMZ de louer le matériel que de l'acheter. Il faudrait que les coûts annuels augmentent de 17 995 $ après impôts pour que l'avantage net de l'option d'achat soit équivalent à celui de l'option de location (PV = 96 838 $; I/Y = 3,2 %; N = 6; CPT PMT = 17 995 $). Il s'agit d'une augmentation de 26 % (= 17 995 $ ÷ 49 980 $ + 18 375 $), ce qui est très élevé.
- Même si le matériel a une durée d'utilité prévue de six ans, si RMZ l'achète, elle pourra peut-être s'en servir plus longtemps. Si RMZ choisit l'option de location, elle devra rendre le matériel au bailleur à la fin du contrat de location, et ce, même si le matériel peut encore lui servir.

Recommandation

RMZ devrait acheter le matériel et non le louer. L'option d'achat offre une meilleure valeur pour les actionnaires que l'option de location et permet à RMZ de profiter d'une importante déduction fiscale l'année de l'achat du matériel.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 9 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer l'avantage que procure la location par rapport à l'achat du matériel, et tente d'analyser quelques facteurs qualitatifs en lien avec la décision de louer ou d'acheter le matériel.

Compétent – Le candidat calcule l'avantage que procure la location par rapport à l'achat du matériel, et analyse quelques facteurs qualitatifs en lien avec la décision de louer ou d'acheter le matériel, puis formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule l'avantage que procure la location par rapport à l'achat du matériel, analyse en profondeur quelques facteurs qualitatifs en lien avec la décision de louer ou d'acheter le matériel, puis formule une recommandation.

Occasion d'évaluation nº 10

Le candidat évalue les incidences d'une opération conclue avec un nouveau client sur les délais de recouvrement des comptes clients et de rotation des stocks de RMZ, ainsi que sur le fonds de roulement et la clause restrictive associée à l'emprunt de la société.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		**Modules communs**	**O2 FIN**
5.2.1	Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité	**A**	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées

Percy achètera 10 000 unités du Médicament A par mois, à 30 $ l'unité. Les ventes totales s'élèveront à 120 000 unités par année. Percy payera les médicaments dans les 90 jours. Étant donné que Percy utilise un système de gestion des stocks juste-à-temps, elle veut que RMZ tienne en stock l'équivalent d'au moins 100 jours de ventes.

Le coût de fabrication unitaire (avant commission de vente) est de 10,50 $.

Selon ces nouvelles conditions, RMZ fera augmenter ses ventes de 3,6 millions $ (120 000 × 30 $). Le coût des ventes sera de 1,26 million $ (120 000 × 10,50 $).

Incidence sur le délai de recouvrement des comptes clients

Le délai de recouvrement des comptes clients actuel est de :
2 589 610 $ ÷ 22 751 200 $ × 365 = 41,5 jours.

En général, les comptes clients sont recouvrés en 41,5 jours. Pour cette opération, le délai de recouvrement des comptes clients sera plutôt de 90 jours.

L'augmentation nette des comptes clients se calcule comme suit :

Nouvelle opération avec délai de règlement de 90 jours : 3 600 000 $ × 90 ÷ 365 = 887 671 $

Si le délai de recouvrement des comptes clients avait été de 41,5 jours :
3 600 000 $ × 41,5 ÷ 365 = 409 315 $

Augmentation nette des comptes clients = 478 356 $

<u>Incidence sur le délai de recouvrement des comptes clients global</u>

Si l'on suppose que la société générera les mêmes ventes en 2021 qu'en 2020 et selon les mêmes conditions, alors l'opération aura l'incidence suivante :

Ventes pour 2021 : 22 751 200 $ (total de 2020) + 3 600 000 $ = 26 351 200 $

Comptes clients de 2021 : 2 589 610 $ (solde de 2020) + 887 671 $ = 3 477 281 $

Délai de recouvrement des comptes clients pour 2021 :
3 477 821 ÷ 26 351 200 $ × 365 = 48,2 jours

L'opération conclue avec Percy fera passer le délai de recouvrement de 41,5 jours à 48,2 jours.

Incidence sur le délai de rotation des stocks

Le délai de rotation des stocks est actuellement de 1 486 410 $ ÷ 7 037 800 $ × 365 = 77 jours.

Toutefois, Percy utilise un système de gestion des stocks juste-à-temps. Pour honorer les conditions de l'opération, RMZ devra donc tenir en stock l'équivalent d'au moins 100 jours de ventes.

Ceci aura pour effet d'augmenter le solde des stocks comme suit :

Solde des stocks si les produits sont détenus pendant 100 jours pour Percy :
1 260 000 $ × 100 ÷ 365 = 345 206 $

Solde des stocks si les produits sont détenus pendant le délai actuel de 77 jours :
1 260 000 $ × 77 ÷ 365 = 265 808 $

Augmentation nette du solde des stocks : 79 398 $

Incidences sur le délai de rotation des stocks global

Supposons que la société détiendra les mêmes niveaux de stocks pour ses clients actuels.

Coût des ventes pour 2021 : 7 037 800 $ (total de 2020) + 1 260 000 $ = 8 297 800 $

Solde des stocks pour 2021 : 1 486 410 $ (solde de 2020) + 345 534 $ = 1 831 944 $

Délai de rotation des stocks pour 2021 : 1 831 944 $ ÷ 8 297 800 $ x 365 = 80,6 jours

L'opération conclue avec Percy fera passer le délai de recouvrement global de 77 à 80,6 jours.

Incidence sur le fonds de roulement

L'opération conclue avec Percy fera en sorte que les comptes clients et les stocks de RMZ seront plus élevés de 1 232 877 $ (887 671 $ + 345 206 $), ce qui entraînera une augmentation du délai de recouvrement des comptes clients et du délai de rotation des stocks de RMZ. La société devra financer ces besoins en fonds de roulement accrus au moyen de sa trésorerie existante, sans quoi le solde de ses comptes fournisseurs et de ses charges à payer augmentera.

Puisque RMZ avait seulement environ 1,4 million $ d'encaisse à la date de clôture, dont une partie sera probablement nécessaire pour financer les activités courantes, les comptes clients et les stocks supplémentaires devront probablement être financés par une hausse du solde des comptes fournisseurs et des charges à payer, ce qui fera augmenter le délai moyen de règlement des comptes fournisseurs. Selon les conditions que les créanciers de RMZ lui offrent et la fréquence de rotation de ses comptes fournisseurs, RMZ devra évaluer si elle peut retarder le règlement de ses comptes fournisseurs ou si elle a besoin d'envisager d'autres sources de financement (p. ex., une ligne de crédit).

Incidence sur le respect de la clause restrictive

La dette à long terme de RMZ auprès de la Banque de la Confédération est assortie d'une clause restrictive liée au ratio dette/BAIIA. L'opération conclue avec Percy fera augmenter la dette (augmentation des comptes fournisseurs ou obtention d'une nouvelle dette pour financer les besoins en fonds de roulement) et le BAIIA (augmentation des ventes grâce à l'opération avec Percy). Selon l'importance de la marge bénéficiaire tirée de l'opération avec Percy par rapport à l'augmentation de l'endettement, l'opération pourrait entraîner une hausse ou une baisse du ratio dette/BAIIA. Cette opération devrait faire l'objet d'un examen plus approfondi pour déterminer si elle entraînerait un manquement à la clause restrictive.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 10 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'évaluer les incidences de l'opération avec le nouveau client sur les délais de recouvrement des comptes clients ou de rotation des stocks, tente d'analyser les incidences sur le fonds de roulement ou tente d'analyser l'incidence sur la clause restrictive de la banque.

Compétent – Le candidat évalue les incidences de l'opération avec le nouveau client sur les délais de recouvrement des comptes clients ou de rotation des stocks, analyse les incidences sur le fonds de roulement ou analyse les incidences sur la clause restrictive de la banque.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue de manière approfondie les incidences de l'opération avec le nouveau client sur les délais de recouvrement des comptes clients et de rotation des stocks, et analyse en profondeur les incidences sur le fonds de roulement et sur la clause restrictive de la banque.

Occasion d'évaluation nº 11

Le candidat détermine le montant de la couverture que RMZ devrait obtenir et analyse les incidences des deux stratégies de couverture proposées, en tenant compte des différents taux de change prévus au 1er août 2021.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O2 FIN**
5.5.1	Élaborer ou évaluer les politiques de gestion des risques financiers	B	A
5.5.2	Analyser l'utilisation de dérivés aux fins de la gestion des risques financiers	C	B

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme
2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

L'exposition nette de RMZ au dollar américain est la suivante :

	CAD	**USD au taux de 1 USD = 1,30 CAD (taux moyen de 2020)**
Ventes – 60 % des ventes	60 % × 22 751 200 $ = 13 650 720 $	10 500 554 $
Coût des ventes – 10 % du coût des ventes	10 % × 7 037 800 $ = 703 780 $	(541 369) $
Frais de vente et de marketing – 20 %	20 % × 4 373 000 $ = 874 600 $	(672 770) $
	Exposition nette	9 286 415 $

Si RMZ veut couvrir 30 % de son exposition nette, alors le montant de sa couverture annuelle devra être le suivant :

30 % × 9 286 415 $ US = 2 785 925 $ US

Comme les dérivés arrivent à échéance après six mois, seulement la moitié de l'exposition annuelle de RMZ au dollar américain serait couverte, soit 1 392 962,50 $ US en 2021.

Étant donné que les dérivés se vendent par tranche de 100 000 $ US, la couverture serait de 1 400 000 $ US.

Puisqu'il s'agit d'une entrée de trésorerie nette, la société vendra des dollars américains et achètera des dollars canadiens.

Pour simplifier l'analyse, nous avons supposé que le cours au comptant à l'échéance du dérivé sera soit de 1,00 USD = 1,40 CAD ou de 1,00 USD = 1,20 CAD.

1. Contrats à terme

Le taux à terme pour un contrat à six mois est de 1,00 USD = 1,35 CAD. Le contrat arrive à échéance le 1er août 2021. RMZ conclurait des contrats à terme visant la vente de 1 400 000 $ US en contrepartie de 1 890 000 $ CA. Il lui faudrait donc 14 contrats (1 400 000 $ US ÷ 100 000 $ US).

Par conséquent, à l'échéance le 1er août 2021, RMZ payerait 1 400 000 $ US et recevrait 1 890 000 $ CA. Les contrats à terme permettraient à la société de fixer le taux de change sur un montant de 1 400 000 $ US. Le cours au comptant à l'échéance n'aurait donc plus d'importance puisque les contrats doivent être exécutés au taux établi.

Si le cours au comptant est de 1,00 USD = 1,40 CAD à l'échéance, la société perdrait la possibilité de vendre ses dollars américains à un taux de change supérieur. À ce taux plus élevé, les dollars américains seraient échangés contre 1 960 000 $ CA; par conséquent, RMZ renonce à un gain de 70 000 $ CA. À l'inverse, si le cours au comptant était de seulement 1,00 USD = 1,20 CAD, RMZ ne recevrait que 1 680 000 $ CA pour ses dollars américains, soit 210 000 $ CA de moins que ce qu'elle obtiendrait grâce aux contrats à terme.

Le seul but de la couverture est de limiter le risque, qui est pleinement couvert grâce aux contrats à terme. Leur utilisation permettrait à la société d'éliminer tout risque de perte, mais lui ferait aussi renoncer à tout gain potentiel.

2. Options de vente

Dans ce cas, la société achèterait des options lui donnant le droit de vendre 1 400 000 $ US en contrepartie de 1 848 000 $ CA (1 400 000 $ US × 1,32). Il lui faudra donc acheter 14 contrats (1 400 000 $ US ÷ 100 000 $ US). Comme il y a une prime de 500 $ CA par contrat, RMZ devra payer 7 000 $ CA (14 × 500 $ CA) à l'achat des options. Les options arrivent à échéance le 1er août 2021.

À l'échéance des options de vente le 1er août 2021, la société aura le droit, mais pas l'obligation, de vendre ses dollars américains.

Si le cours au comptant est de 1,00 USD = 1,40 CAD, RMZ laissera l'option expirer, vendra ses 1 400 000 $ US au cours au comptant en vigueur et recevra 1 960 000 $ CA.

Si le cours au comptant est de 1,00 USD = 1,20 CAD, RMZ exercera l'option, vendra ses 1 400 000 $ US et recevra 1 848 000 $ CA.

En utilisant les options, la société élimine tout risque de perte et conserve la possibilité de réaliser un gain. Toutefois, pour pouvoir réaliser un gain potentiel, la société paye un coût initial de 7 000 $ CA.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 11 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer l'exposition nette des résultats ou tente d'analyser les incidences des contrats à terme ou des options de vente.

Compétent – Le candidat tente de calculer l'exposition nette des résultats et analyse les incidences des contrats à terme et des options de vente.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule l'exposition nette à l'état des résultats et analyse de manière approfondie les incidences des contrats à terme et des options de vente.

Occasion d'évaluation nº 12

Le candidat évalue la nature et la qualité des données fournies, l'applicabilité de ces données à l'évaluation du Médicament F et la nécessité de prendre en compte d'autres données.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O2 FIN**
5.1.3	Évaluer les systèmes d'information, la qualité des données et les modèles d'analyse utilisés pour soutenir l'analyse financière et le processus décisionnel	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
1.2.3 Conserver son objectivité, une attitude mentale indépendante et un esprit critique
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.2.3 Vérifier, corroborer ou tester l'information et évaluer la qualité des sources, au besoin, pour atteindre l'objectif de l'analyse
2.1.3.7 Évaluer si les données sont assez complètes, valides et fiables pour les besoins de l'analyse

Données sur la probabilité de succès

Il y a trois sources de données que l'on peut utiliser pour évaluer la probabilité de succès du Médicament F :

- Attentes de Randy (Phase II : 100 %; Phase III : >75 %)
- Données publiées par les autorités de réglementation – tous les médicaments (Phase II : 31 %; Phase III : 58 %)
- Données publiées par les autorités de réglementation – médicaments semblables au Médicament F (Phase II : 36 %; Phase III : 46 %)

Qualité des données

Attentes de Randy : Même si ces données sont les plus pertinentes (parce qu'elles se rapportent directement aux essais cliniques de la Phase II du Médicament F) et les plus récentes (parce que RMZ les a obtenues il y a une semaine), elles sont probablement faussées par le point de vue de Randy à l'égard du Médicament F étant donné qu'il est le directeur de la R&D. Ces données ne sont possiblement pas fiables à cause de leur nature préliminaire, et parce que l'analyse des données est incomplète et que la demande d'approbation pour la Phase II n'a pas encore été préparée et présentée.

Données publiées par les autorités de réglementation – tous les médicaments : Il s'agit du jeu de données le plus important (il porte sur plus de 1 000 médicaments en Phase III), mais le niveau d'agrégation n'est peut-être pas approprié pour l'analyse parce les données comprennent tous les médicaments, pas seulement ceux qui sont semblables au Médicament F. Ces données

ont aussi été recueillies sur une période de 10 ans. Les changements réglementaires, la qualité des médicaments et le mélange de types de médicaments pourraient avoir un effet sur les taux de succès et rendre les données moins pertinentes. Toutefois, puisque ces données sont publiées par les autorités de réglementation, elles sont probablement très fiables.

Données publiées par les autorités de réglementation – médicaments semblables au Médicament F : Ce jeu de données est plus pertinent que celui qui inclut tous les médicaments puisqu'il est moins agrégé. Toutefois, les données présentent un problème d'actualité. De plus, l'échantillon de médicaments est petit. Ces médicaments ont un taux de succès à la Phase III beaucoup plus bas que celui de l'ensemble des médicaments. Il est difficile de savoir si cela est attribuable à la petite taille de l'échantillon ou est vraiment indicateur d'une plus faible probabilité de succès pour le Médicament F que pour tous les médicaments.

Applicabilité à l'évaluation du Médicament F

Pour déterminer la valeur du Médicament F, il faut appliquer un taux approprié aux flux de trésorerie futurs attendus, déterminé en fonction de la probabilité de succès du médicament pour refléter le risque que ce dernier ne soit jamais mis en marché.

D'après l'évaluation réalisée ci-dessus, nous estimons que le facteur de probabilité approprié qui doit être appliqué à la Phase II et à la Phase III est le pourcentage de succès de tous les médicaments parce que les informations fournies par Randy ne sont pas entièrement fiables et pourraient être biaisées à cause du rôle qu'il occupe. Les données relatives aux médicaments semblables au Médicament F ne sont pas pertinentes en raison de la petite taille du jeu de données.

Données supplémentaires

Si elles sont disponibles, les données suivantes seraient probablement utiles pour déterminer la probabilité de succès du Médicament F :

- Données provenant des autorités de réglementation :
  - les taux de succès pour tous les médicaments segmentés en fonction de l'année où les médicaments ont franchi chaque phase avec succès pour qu'il soit possible de voir s'il y a des tendances;
  - des données sur un plus grand nombre de médicaments semblables au Médicament F pour augmenter la taille de l'échantillon et, ainsi, la fiabilité du facteur de probabilité.

- Données tirées des études cliniques de la Phase II :
  - une analyse des données plus complète présentant le point de vue d'autres chercheurs, qui permettrait de confirmer les taux de probabilité suggérés par Randy;
  - des données sur tout autre médicament développé par le passé et dont les résultats à la Phase II étaient semblables à ceux du Médicament F.

Prévisions de ventes

Les prévisions de ventes fournies par Randy représentent les ventes futures minimales.

Qualité des données

On ne sait pas vraiment comment Randy a estimé les ventes futures minimales, même s'il a indiqué que les chiffres étaient basés sur le marché actuel pour les médicaments semblables. Par conséquent, il est impossible d'établir si ces données sont fiables. Toutefois, nous savons que ces chiffres ne tiennent pas compte des ventes potentielles en Asie ni de l'effet de l'arrivée sur le marché d'autres concurrents au Médicament F, qui existent puisqu'on sait que Pharma Debon développe déjà un médicament similaire.

En raison de l'absence d'information, nous avons utilisé les ventes futures minimales fournies pour déterminer la valeur du Médicament F, mais nous suggérons que des données supplémentaires soient recueillies (p. ex., au moyen d'une analyse du marché) pour qu'il soit possible d'évaluer avec plus d'exactitude les ventes futures.

Données supplémentaires

Si elles sont disponibles, les données suivantes seraient probablement utiles pour évaluer les ventes futures minimales :

- Données sur le marché du Médicament F :
  - la taille du marché (nombre de patients) et les taux de croissance passés/attendus, par région. Ces données fourniront du contexte pour l'évaluation de la taille totale du marché;
  - le nombre de médicaments sur le marché et leurs taux de pénétration, par région. Ces données fourniront du contexte relativement au niveau de compétition;
  - de l'information sur les médicaments en développement qui feraient concurrence au Médicament F et sur leur stade de développement, qui permettrait d'évaluer le niveau de compétition probable lors de la commercialisation du Médicament F.

- Données portant sur le Médicament F :
  - le taux de pénétration projeté du Médicament F, ce qui permettra de déterminer s'il est raisonnable compte tenu du niveau de compétition;
  - l'avis des chercheurs sur le degré de compétitivité du Médicament F par rapport aux autres médicaments afin qu'il soit possible d'évaluer le taux de pénétration projeté.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 12 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'évaluer la nature et la qualité des données sur le succès des médicaments en développement ou sur les prévisions de ventes, ainsi que l'applicabilité de ces données à l'évaluation du Médicament F, ou identifie les données supplémentaires qui pourraient être prises en compte.

Compétent – Le candidat évalue la nature et la qualité des données sur le succès des médicaments en développement ou sur les prévisions de ventes, ainsi que l'applicabilité de ces données à l'évaluation du Médicament F, ou identifie les données supplémentaires qui pourraient être prises en compte.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue de manière approfondie la nature et la qualité des données fournies sur le succès des médicaments en développement et sur les prévisions de ventes, ainsi que l'applicabilité de ces données à l'évaluation du Médicament F, et identifie les données supplémentaires qui pourraient être prises en compte.

Occasion d'évaluation nº 13

Le candidat détermine la valeur du Médicament F (une immobilisation incorporelle que RMZ envisage de vendre) et formule une recommandation quant à savoir s'il devrait être vendu.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O2 FIN**
5.4.3	Estimer la valeur d'un actif incorporel	C	B

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme
2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

Selon le modèle d'actualisation des flux de trésorerie, la juste valeur de Médicament F, qui est en cours de développement, est de 123 161 $, comme le montre le tableau ci-dessous.

		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ventes									10 600 000	15 900 000
Redevance reçue									15 %	15 %
Produits tirés des redevances									1 590 000	2 385 000
Moins : frais de recherche		(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)			
Bénéfices avant impôts		(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	(2 000 000)	-	1 590 000	2 385 000
Impôts de 26,5 %		530 000	530 000	530 000	530 000	530 000	530 000	-	(421 350)	(632 025)
Bénéfices après impôts		(1 470 000)	(1 470 000)	(1 470 000)	(1 470 000)	(1 470 000)	(1 470 000)	-	1 168 650	1 752 975
Facteur de probabilité										
- Phase II		100 %								
- Phase III			31 %	31 %	31 %	31 %	31 %	31 %	31 %	31 %
- Production commerciale									58 %	58 %
Probabilité cumulative		100%	31 %	31 %	31 %	31 %	31 %	31 %	18 %	18 %
Facteur d'actualisation à	8 %	0,9259	0,8573	0,7938	0,7350	0,6806	0,6302	0,5835	0,5403	0,5002
Valeur actualisée		(1 361 111)	(390 689)	(361 749)	(334 953)	(310 142)	(287 168)	-	113 523	157 671
Juste valeur estimative		123 161								

	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
Ventes	25 000 000	30 000 000	40 000 000	50 000 000	60 000 000	70 000 000	80 000 000	80 000 000
Redevance reçue	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
Produits tirés des redevances	3 750 000	4 500 000	6 000 000	7 500 000	9 000 000	10 500 000	12 000 000	12 000 000
Moins : frais de recherche								
Bénéfices avant impôts	3 750 000	4 500 000	6 000 000	7 500 000	9 000 000	10 500 000	12 000 000	12 000 000
Impôts de 26,5 %	(993 750)	(1 192 500)	(1 590 000)	(1 987 500)	(2 385 000)	(2 782 500)	(3 180 000)	(3 180 000)
Bénéfices après impôts	2 756 250	3 307 500	4 410 000	5 512 500	6 615 000	7 717 500	8 820 000	8 820 000
Facteur de probabilité								
- Phase II								
- Phase III	31 %	31 %	31 %	31 %	31 %	31 %	31 %	31 %
- Production commerciale	58 %	58 %	58 %	58 %	58 %	58 %	58 %	58 %
Probabilité cumulative	18 %	18 %	18 %	18 %	18 %	18 %	18 %	18 %
Facteur d'actualisation à 8 %	0,4632	0,4289	0,3971	0,3677	0,3405	0,3152	0,2919	0,2703
Valeur actualisée	229 547	255 052	314 879	364 443	404 937	437 431	462 890	428 602

Par conséquent, le prix de 1,5 million $ offert est beaucoup plus élevé que la juste valeur calculée.

Outre l'évaluation quantitative, les éléments qualitatifs suivants devraient être pris en compte :

- RMZ recevra le prix de vente du médicament maintenant, prix qui est supérieur à la juste valeur marchande estimée, et pourrait utiliser cet argent pour financer les travaux sur ses autres médicaments en développement ou pour faire de la recherche afin de trouver de nouveaux médicaments. Ce choix pourrait être avantageux pour RMZ si les autres médicaments sont développés avec succès.
- Le médicament pourrait valoir beaucoup plus que l'estimation parce que les prévisions de ventes reflètent les ventes minimales et n'incluent pas les ventes en Asie, région pour laquelle on ne dispose pas de données complètes sur les patients potentiels.
- RMZ n'a pas beaucoup de médicaments en développement. Si elle vend ce médicament, elle pourrait devoir licencier le personnel qu'elle ne peut pas réaffecter à d'autres projets. La vente réduirait aussi le nombre de médicaments qui pourraient être commercialisés avec succès.
- Ce médicament est de type biologique, ce qui correspond au type de médicament que la société souhaite développer.
- On s'attend à ce que le développement de ce médicament serve à d'autres projets de R&D. Si elle vend ce médicament, RMZ perdra l'occasion d'acquérir de l'expérience, dont elle a besoin pour mener à bien encore plus de projets.

Recommandation

RMZ devrait poursuivre le développement du médicament et ne devrait pas le vendre. Même si la valeur du médicament est inférieure au prix offert par Pharma Debon, l'évaluation qualitative montre que la poursuite du développement pourrait être très avantageuse pour RMZ. L'évaluation actuelle ne tient pas pleinement compte de ces facteurs de croissance supplémentaires.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer la valeur du Médicament F (une immobilisation incorporelle) et analyse certains des facteurs qualitatifs en lien avec la décision de vendre ou non cet actif.

Compétent – Le candidat calcule la valeur du Médicament F (une immobilisation incorporelle), analyse certains des facteurs qualitatifs en lien avec la décision de vendre ou non cet actif, et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule avec exactitude la valeur du Médicament F (une immobilisation incorporelle), analyse de manière approfondie certains des facteurs qualitatifs en lien avec la décision de vendre ou non cet actif, et formule une recommandation.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE
RMZ PHARMA INC. (RMZ)

Le candidat qui a choisi le rôle en Gestion de la performance doit effectuer une analyse FFPM de RMZ et suggérer des moyens d'atténuer certains des risques. Il doit aussi analyser certaines solutions permettant à RMZ d'accroître les compétences du service de R&D pour développer davantage de biomédicaments, analyser la possibilité de ramener en interne les essais cliniques, ainsi qu'analyser les enjeux liés au possible partage de données recueillies lors des essais cliniques et relever les éléments qui pourraient compromettre l'intégrité de ces données. Le candidat doit également analyser la structure organisationnelle de RMZ, évaluer les stratégies d'établissement des prix liées au lancement d'un nouveau produit, ainsi qu'utiliser des principes de la gestion de la qualité pour analyser les problèmes d'emballage des produits de la société.

Pour les occasions d'évaluation communes n°s 1 à 6, se reporter au guide de correction commun à tous les rôles.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat évalue le contexte d'exploitation actuel à l'aide d'une analyse FFPM et suggère des moyens d'atténuer certains des risques auxquels RMZ est exposée.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

***Grille de compétences des CPA* (2019) – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O1 GP**
2.3.2	Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme

Voici l'analyse FFPM :

Forces	• RMZ a une chercheuse réputée (Francine), ce qui donne à penser qu'il y a, au sein de la société, l'expérience et les compétences en gestion requises pour le développement de nouveaux médicaments. • La marque de la société est réputée dans son créneau. Il s'agit d'un facteur clé de succès puisqu'il favorisera la vente des médicaments qui sont développés. • Comme ses activités de recherche sont axées sur les médicaments contre le cancer, la société est un acteur dans un créneau spécialisé et peut donc consacrer toutes ses ressources au développement de médicaments propres à certains traitements contre le cancer. • Deux médicaments de la société ont été commercialisés, et un troisième a récemment été approuvé. Ils génèrent continuellement des produits, qui peuvent servir à financer les coûts de développement actuels de nouveaux médicaments. • Ses installations ultramodernes rendent l'exploitation efficiente, lorsque c'est possible. • Son Conseil d'administration est solide, et les membres comptent de l'expérience dans les entreprises pharmaceutiques, ce qui assure une prise de décisions éclairées. • Quatre médicaments sont en cours de développement, dont trois biomédicaments. Puisqu'ils sont plus difficiles à copier pour les fabricants de génériques, les biomédicaments jouissent d'une plus longue période de protection une fois qu'ils ont été commercialisés. • Deux médicaments commercialisés figurent sur les listes de médicaments couverts par les assureurs. Ils seront donc vendus plus souvent puisque les assureurs couvriront une partie de leur coût. • Deux médicaments sont approuvés pour la vente au Canada et aux États-Unis, et un médicament est approuvé pour la vente en Europe. Le fait d'avoir trois médicaments brevetés déjà sur le marché favorise un flux constant de produits.
Faiblesses	• RMZ a seulement quatre médicaments en cours de développement. Si l'un d'eux échoue, il pourrait être difficile pour la société de continuer à générer des produits. • Les essais cliniques du Médicament E ont connu d'importants retards et contretemps. Le développement du Médicament E nécessitera des fonds supplémentaires, ce qui accaparera des ressources qui pourraient être affectées au développement d'un autre médicament. • Le brevet d'un médicament expirera en 2024 et celui d'un autre, en 2026. Une fois le brevet expiré, les fabricants de génériques peuvent copier les médicaments et les vendre à un prix nettement inférieur, ce qui entraînera une chute importante des produits.

	• RMZ étant un acteur relativement mineur dans le secteur, il ne peut réaliser d'économies d'échelle. Pour un médicament en développement, la société est en concurrence directe avec trois autres fabricants, dont deux qui sont bien financés et ont une gamme diversifiée de médicaments, ce qui leur offre des sources plus stables de produits et un accès à davantage de fonds. • Son modèle de gestion est centralisé. Toutes les décisions sont prises par le Conseil d'administration. Les cinq membres pourraient ne pas détenir tous les renseignements exacts pour prendre des décisions éclairées. • Francine est chef de la direction et présidente du Conseil. Il s'agit d'une faiblesse du modèle de gouvernance, puisqu'à titre de chef de la direction, elle est responsable de l'exploitation ainsi que de la mise en œuvre des décisions du Conseil. Mais à titre de présidente, elle prend les décisions stratégiques. • Seulement 60 % de la capacité de production est utilisée, ce qui signifie que les coûts par unité sont supérieurs à ce qu'ils devraient être. Si l'efficience par rapport aux coûts est un facteur clé de succès, la société devrait fonctionner à plus de 60 % de sa capacité. • Les ressources financières sont limitées. La société a seulement 1,4 million $ en trésorerie, mais dépense plus de 6 millions $ par année en R&D. • Aucun médicament n'a été approuvé pour la vente en Asie, et un seul l'a été en Europe. Les régions où les médicaments peuvent être vendus sont donc limitées.
Possibilités	• Le nombre de patients cancéreux qui ont besoin du médicament de RMZ devrait augmenter en raison de la démographie. • Les entreprises ont de plus en plus tendance à sous-traiter la fabrication et la recherche pour limiter les coûts. • Il existe plusieurs sous-traitants efficaces et hautement qualifiés pour la fabrication et la recherche à qui des tâches pourraient être confiées. • Les fabricants de médicaments se tournent vers les biomédicaments pour prolonger les périodes de protection. Quatre des sept médicaments de RMZ sont des biomédicaments. • Les petits concurrents concluent de plus en plus des partenariats de collaboration pour mettre en commun leur R&D et leurs ressources afin de commercialiser leurs médicaments avant les grandes multinationales.
Menaces	• RMZ est une société à créneau spécialisé, axée sur les médicaments contre certains types de cancers. Trois autres concurrents développent des médicaments pour les mêmes cancers. Si le médicament d'un concurrent arrive en premier sur le marché, RMZ perdra des produits.

	• Les deux grands fabricants mondiaux qui font de la recherche pour mettre au point des médicaments contre les mêmes cancers que RMZ ont beaucoup de financement et ont une gamme diversifiée de médicaments. • D'importants concurrents se regroupent pour réduire les coûts d'exploitation et se spécialiser dans certains traitements. • Le secteur, très compétitif, est axé sur la réduction des coûts. • Les exigences réglementaires augmentent à toutes les étapes : développement, fabrication, mise en marché et établissement des prix. • Les compagnies d'assurances et les gouvernements exercent des pressions accrues sur les prix et les achats, car leur couverture s'applique seulement aux médicaments qui sont sur leurs listes de médicaments approuvés. • Le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés exerce une forte pression à la baisse sur les prix en vue de les ramener aux plafonds fixés. • Il faut plus de temps pour faire approuver les médicaments, ce qui retarde leur mise en marché. Cela peut réduire les produits futurs si les concurrents commercialisent leur médicament en premier, ou si les fabricants de génériques peuvent vendre leur médicament de substitution. • Dans l'ensemble, les coûts de développement et de commercialisation des médicaments tendent à augmenter. • Les génériques, qui représentent à l'heure actuelle 70 % des ventes, exercent une concurrence accrue. Les génériques se vendent jusqu'à 40 % moins cher que les médicaments d'origine. • Le public se soucie de plus en plus des coûts des soins de santé, ce qui met davantage de pression sur le prix de vente des médicaments d'origine. • Les progrès technologiques permettront de commercialiser plus rapidement différents types de traitements concurrents.

Voici quelques moyens que RMZ peut employer pour atténuer certains risques :

- Comme les prix de vente diminuent, les coûts d'exploitation doivent être réduits. À l'heure actuelle, RMZ utilise seulement 60 % de la capacité de ses installations ultramodernes. Comme la tendance est à la sous-traitance de la fabrication, la société pourrait offrir des services de fabrication à d'autres entreprises afin d'utiliser sa capacité excédentaire. Comme RMZ respecte déjà la réglementation gouvernementale rigoureuse sur la fabrication de médicaments, la fabrication de produits d'une tierce partie permettrait de diminuer les coûts de production par unité.
- Une autre façon de diminuer les coûts est de sous-traiter une plus grande partie de la R&D. RMZ sous-traite déjà les essais cliniques pour l'un de ses médicaments. Un recours accru à

la sous-traitance permettrait de réduire davantage les coûts. Toutefois, la sous-traitance comporte des inconvénients : la société perd le contrôle des essais cliniques.

- Plus il faut du temps pour développer un médicament, plus grand est le risque qu'un concurrent arrive sur le marché en premier, entraînant une réduction des futurs produits. RMZ doit veiller à ce que le développement de chaque médicament soit bien géré et que les chercheurs les plus qualifiés y participent.
- La modification de la réglementation gouvernementale pourrait entraîner des retards dans le développement ou l'approbation des médicaments. RMZ doit communiquer avec des représentants du gouvernement pour s'informer de tout changement potentiel dans les exigences réglementaires pour ensuite planifier une réponse à ces changements.
- RMZ pourrait perdre l'approbation de la couverture de ses médicaments par les régimes d'assurances. RMZ doit recueillir de l'information sur l'efficacité de son médicament et la comparer à celle des médicaments des concurrents qui traitent les mêmes cancers. Il est important de bien communiquer avec les professionnels de la santé pour obtenir de l'information à jour, et prendre des décisions aussi rapidement que possible.
- Pour éviter que ses médicaments soient supprimés de la liste des médicaments couverts, RMZ doit offrir ses produits aux compagnies d'assurances et veiller à ce que les payeurs comprennent pourquoi chaque produit est le meilleur sur le marché pour traiter le cancer visé.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 7 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de faire une analyse FFPM, mais il omet certains éléments clés dans son analyse.

Compétent – Le candidat prépare une analyse FFPM ainsi qu'une analyse de certains risques auxquels RMZ est exposée, et recommande des moyens d'atténuer ces risques.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une analyse FFPM comprenant de nombreux éléments valides ainsi qu'une analyse de plusieurs des risques auxquels RMZ est exposée, et recommande des moyens d'atténuer ces risques.

Occasion d'évaluation nº 8

Le candidat évalue des solutions (une alliance ou une acquisition) qui permettraient à RMZ d'améliorer ses compétences dans la recherche sur les biomédicaments. Le candidat évalue si un investissement accru dans la R&D sur les biomédicaments est une bonne stratégie.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O1 GP**
2.3.3	Évaluer les différentes options stratégiques	**B**	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme

Randy, le directeur de la R&D, s'inquiète du fait que le service de la R&D manque d'expérience dans le développement de biomédicaments. RMZ doit décider comment accroître ses capacités dans ce domaine de recherche.

La première étape consiste à évaluer les solutions proposées et à formuler une recommandation. Il faut ensuite déterminer si la stratégie visant à se concentrer davantage sur les biomédicaments est appropriée.

Les solutions

Le directeur de la R&D a formulé trois suggestions.

1. <u>Embaucher du personnel qualifié et offrir de la formation au personnel existant</u>

   Avantages
   - RMZ conserve la propriété et le contrôle des travaux de R&D en cours, et ces connaissances exclusives n'ont pas à être partagées avec des tiers. RMZ possède et conserve tous les droits sur les nouveaux biomédicaments.
   - Lorsqu'un médicament arrivera sur le marché, RMZ n'aura pas besoin de partager les bénéfices générés par la vente.
   - Cette option coûte probablement moins cher que l'acquisition de MRC.

   Inconvénients
   - Ces compétences sont très recherchées et il y a une pénurie de travailleurs qualifiés. Par conséquent, RMZ risque de ne pas pouvoir engager le personnel avec les compétences requises.
   - Former le personnel existant et l'amener à un niveau auquel ses compétences serviront pourrait demander beaucoup de temps.

- Si RMZ engage des travailleurs qualifiés, une certaine période d'apprentissage sera nécessaire, notamment pour qu'ils se familiarisent avec les méthodes de RMZ.
- Cette solution augmente les coûts annuels de R&D associés aux salaires et avantages sociaux des nouveaux employés.
- RMZ assume tous les risques liés au développement du médicament et au fait d'arriver en premier sur le marché.
- Il faudrait plus de temps à RMZ pour développer le médicament que si elle collaborait avec MRC. Si le développement est retardé de quelque façon que ce soit, MRC aura l'occasion de commercialiser le médicament plus tôt (son propre médicament ou un autre développé en partenariat avec une autre entreprise).

2. <u>Former une alliance stratégique, dans le cadre d'un partenariat de collaboration avec MRC pour partager les capacités de R&D</u>

Avantages

- RMZ a immédiatement accès aux compétences dont elle a besoin.
- Comme ce médicament est seulement à la Phase 1 des essais cliniques, RMZ ne dévoile pas trop d'information.
- Comme Randy croit que les compétences des employés des deux sociétés sont complémentaires, les employés de RMZ et de MRC apprendront les uns des autres.
- Grâce à la mise en commun de l'expertise technique et à l'avancée des progrès de MRC, le médicament sera commercialisé plus rapidement.
- RMZ accède à de nouvelles technologies et à du matériel dont elle n'a pas encore fait l'acquisition. Cela permet à RMZ de réduire ses dépenses en immobilisations.
- Comme MRC n'a aucune activité de fabrication, RMZ se charge de la fabrication du médicament une fois qu'il est rendu à l'étape de commercialisation.
- Les deux sociétés partagent les risques liés au développement du médicament et à la course pour sa mise en marché, au lieu d'assumer ces risques seules.
- L'entente vaut pour une période déterminée (le développement d'un seul médicament), ce qui permet d'y mettre fin si elle ne fonctionne pas.
- Dans le secteur, les petites entreprises ont tendance à conclure des partenariats de collaboration pour partager la R&D afin de mettre en commun les ressources et ainsi commercialiser leurs médicaments avant les grands concurrents internationaux. Cette tendance semble porter ses fruits et pourrait avantager RMZ.
- La structure est simple et flexible et peut être modifiée au besoin. Par exemple, si RMZ et MRC jugent le partenariat avantageux, il pourrait mener à une collaboration pour d'autres médicaments. Cela dit, si le partenariat n'est pas un succès, il est facile d'y mettre fin.
- Ce type de partenariat peut rapidement être mis en place, ce qui est important, comme la question du temps est cruciale dans ce secteur.
- Si RMZ décide de ramener les essais cliniques en interne pour le Médicament E, MRC pourrait l'aider, puisqu'elle a des compétences dans ce domaine. (Une entente distincte serait alors requise.)

Inconvénients

- Il y a un risque que MRC ait accès à d'autres connaissances exclusives de RMZ, ce qui pourrait avoir une incidence sur l'avantage concurrentiel de RMZ.
- RMZ partage avec MRC, un concurrent, ses connaissances en R&D pour ce médicament. MRC pourrait alors accéder à l'information ou aux données et commencer à développer d'autres médicaments pour faire concurrence aux médicaments de RMZ. (Il faut songer à tenir compte de ce risque dans l'entente et à y incorporer des clauses de confidentialité.)
- RMZ et MRC sont toutes deux propriétaires du médicament. Par conséquent, RMZ devra attribuer à MRC une partie des bénéfices générés lorsque le médicament sera en vente.
- Des différences dans la culture d'entreprise peuvent se présenter dans la gestion du personnel des deux sociétés.
- La technologie et d'autres systèmes doivent être intégrés, ce qui demande du temps et des ressources.

3. <u>Acheter les actions de MRC pour acquérir le contrôle de cette société</u>

Avantages

- RMZ obtient un accès complet à toutes les ressources en R&D de MRC, et non pour un seul médicament. Cet accès pourrait aider au développement en cours d'autres biomédicaments par RMZ et réduire les coûts de développement ou accélérer la commercialisation des médicaments.
- Les autres projets de développement de MRC augmentent le nombre de médicaments en cours de développement chez RMZ, ce qui vient pallier une faiblesse actuelle.
- RMZ n'a pas à partager la propriété du Médicament G. Elle conserve tous les bénéfices générés.
- Randy croit que les compétences des deux sociétés seraient complémentaires et que, par conséquent, les employés de RMZ et de MRC pourront apprendre les uns des autres.
- RMZ a accès à de nouvelles technologies et à du matériel dont elle n'a pas encore fait l'acquisition. Cela permet à RMZ de réduire ses dépenses en immobilisations.
- D'autres synergies sont possibles pour RMZ dans d'autres services ou en ce qui a trait à l'administration.
- RMZ a le contrôle des décisions liées à l'exploitation, au financement et à la stratégie de MRC.
- La taille accrue du service de R&D de RMZ et le plus grand nombre de médicaments en cours de développement pourraient rendre RMZ encore plus intéressante pour un acheteur stratégique.
- Si RMZ décide de ramener les essais cliniques en interne pour le Médicament E, le personnel de MRC pourra y participer, puisqu'il a des compétences dans ce domaine.

Inconvénients

- Il faut une somme initiale considérable de trésorerie pour acheter les actions de MRC et payer les honoraires juridiques. Puisqu'à l'heure actuelle, RMZ a peu de trésorerie, il faudrait mobiliser ces fonds supplémentaires.
- Il peut y avoir des problèmes d'intégration liés aux différences de cultures, de systèmes d'information, de gestion, etc.

- Il faut aussi traiter des conséquences fiscales et des questions d'ordre réglementaire.
- Il faut plus de temps pour faire une acquisition que pour conclure un partenariat de collaboration. D'autres retards sont donc possibles dans le développement du Médicament G, ou même d'autres médicaments.
- Il s'agit d'une entente permanente qui ne peut être annulée (contrairement à l'alliance analysée précédemment).

Compatibilité stratégique de la focalisation sur les biomédicaments

RMZ utilise une stratégie de dominance du produit par la différenciation. L'objectif de cette stratégie est de développer des produits uniques ou de qualité supérieure par rapport à ceux des concurrents et de les commercialiser plus rapidement. La R&D est essentielle à la mise en œuvre de cette stratégie.

Comme il est plus difficile de copier les biomédicaments, la menace des génériques est réduite. Contrairement aux médicaments chimiques, les biomédicaments en cours de développement permettent à RMZ de diversifier son offre sur le marché et lui procurent une source durable de produits d'exploitation qui ne sera pas compromise une fois le brevet expiré.

Par conséquent, nous recommandons de focaliser la R&D sur les biomédicaments dans l'avenir, puisqu'ils sont compatibles avec l'orientation stratégique de RMZ de même qu'avec ses environnements externe et interne.

Recommandation

RMZ devrait d'abord conclure un partenariat de collaboration avec MRC. Ainsi, la mise en commun de la R&D pourra commencer immédiatement. Si cette entente réussit, RMZ pourrait alors envisager la prochaine étape et suggérer une acquisition.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 8 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les solutions en ce qui a trait à la nécessité d'augmenter la capacité du service de la R&D de développer des biomédicaments, ou tente d'analyser le caractère approprié, d'un point de vue stratégique, d'une focalisation sur les biomédicaments.

Compétent – Le candidat analyse les trois solutions en ce qui a trait à la nécessité d'augmenter la capacité du service de la R&D de développer des biomédicaments, formule une recommandation, et analyse le caractère approprié, d'un point de vue stratégique, d'une focalisation sur les biomédicaments.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de façon approfondie les trois solutions en ce qui a trait à la nécessité d'augmenter la capacité du service de la R&D de développer des biomédicaments, formule une recommandation, et analyse le caractère approprié, d'un point de vue stratégique, d'une focalisation sur les biomédicaments.

Occasion d'évaluation nº 9

Le candidat détermine si la société devrait continuer de sous-traiter les essais cliniques à QRI ou les ramener en interne.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O1 GP**
3.3.2	Évaluer et appliquer les techniques de gestion des coûts appropriées pour la prise de décisions particulières en matière d'établissement du coût de revient	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme

La décision consiste à déterminer s'il faut ramener les essais cliniques du Médicament E en interne ou continuer de les sous-traiter à QRI.

Analyse quantitative

Selon l'information présentée, seuls les coûts différentiels liés au retour des essais cliniques en interne devraient être pris en compte. Les coûts fixes, qui demeurent les mêmes malgré ces tâches supplémentaires, ne devraient pas être inclus dans la comparaison des coûts.

Les coûts différentiels sont ceux liés directement aux essais cliniques.

Superviseur de recherche	1 × 150 000 $	150 000 $
Chargés de recherche	2 × 120 000 $	240 000 $
Techniciens de laboratoire	7 × 45 000 $	315 000 $
Matières premières	Hypothèse : 350 000 $ ÷ 4 médicaments	87 500 $
Petits outils et matériel	Hypothèse : 210 000 $ ÷ 4 médicaments	52 500 $
Frais d'administration (donnée de l'étude de cas – QRI)		300 000 $
Total des coûts estimatifs		1 145 000 $

Ce montant est supérieur à celui de 900 000 $ payé actuellement à QRI. Toutefois, des paiements supplémentaires et échelonnés de 100 000 $ sont dus à QRI à l'achèvement de chacune des Phases II, III et IV ainsi qu'à l'approbation du médicament pour la vente.

Même si l'analyse quantitative donne à penser qu'il serait mieux de conserver le contrat avec QRI selon les coûts annuels, plusieurs facteurs qualitatifs sont aussi à prendre en compte.

Évaluation qualitative

Voici les avantages et les inconvénients du maintien du contrat avec QRI.

Avantages

- La société a déjà un contrat avec QRI, qui fournira des services jusqu'en mars 2027. Les coûts sont fixes et prévisibles pour la période allant de 2021 à mars 2027. Si on ramène les essais cliniques en interne, les coûts seraient nettement plus élevés puisque les coûts estimés des essais cliniques sont fonction du nombre d'essais qui doivent être menés et du nombre de patients sur lesquels les médicaments sont testés. Ces chiffres varient considérablement selon les résultats des tests précédents.
- Le contrat actuel offre de la latitude à RMZ. Il peut être renouvelé au gré de RMZ, si la collaboration s'avère une réussite.
- RMZ pourrait utiliser les réductions de coûts de 245 000 $ (1 145 000 $ − 900 000 $) pour investir dans d'autres projets.
- Les paiements échelonnés pourraient inciter QRI à atteindre les étapes pour obtenir les paiements additionnels. Par conséquent, QRI devrait être motivée à achever chaque phase dès que possible. Les médicaments seraient alors commercialisés plus rapidement.
- QRI est censée avoir une expertise dans le domaine puisqu'elle se spécialise dans ces services. Par conséquent, QRI pourrait être capable de mener à bien chaque phase plus rapidement et efficacement, pour que le médicament soit commercialisé plus rapidement.
- RMZ peut résilier le contrat en tout temps, ce qui lui permet de garder un certain contrôle sur la performance de QRI. Cette clause réduit considérablement le risque de traiter avec un sous-traitant.
- RMZ convertit en coûts fixes les coûts variables des essais cliniques de ce médicament, ce qui l'aide à gérer son levier d'exploitation.
- QRI doit s'assurer que les essais sont effectués par des employés hautement qualifiés, avec une expertise et des compétences particulières. S'il y a une pénurie de main-d'œuvre, QRI, et non RMZ, assume les risques et les responsabilités.

Inconvénients

- Les résultats de QRI sont inquiétants. Il y a eu d'importants retards et contretemps, il a fallu recommencer certains essais en raison d'une gestion et de contrôles déficients, et les rapports sont incomplets. La commercialisation des médicaments tient peut-être moins à cœur au personnel de QRI qu'au personnel interne de RMZ.
- Il y a une possibilité accrue d'une atteinte à la confidentialité ou à la protection de la propriété intellectuelle de la part du personnel de QRI. RMZ ne peut pas vraiment contrôler les connaissances que le personnel de QRI acquiert ni ce qu'il en fera.
- Si du personnel quitte QRI pendant les phases d'essai, il y aura une perte de continuité et des retards, le temps d'embaucher du nouveau personnel.

- RMZ ne contrôle pas les données. Les données des essais sont colligées et présentées par QRI, qui est censée préparer en temps opportun les rapports à l'intention de RMZ. Toutefois, RMZ éprouve des difficultés à obtenir ces rapports à temps et à accéder aux données au besoin.
- Il existe un risque que QRI résilie le contrat avant qu'elle ait terminé la recherche et que les produits aient été commercialisés.

Recommandation

Je recommande à RMZ de ramener les services en interne. L'étape des essais cliniques des médicaments est cruciale. Comme il est essentiel pour la société que ces médicaments arrivent sur le marché dès que possible, il faut absolument éviter des retards et d'autres problèmes. Jusqu'à maintenant, QRI ne semble pas avoir bien répondu aux exigences de RMZ. Par conséquent, le contrat devrait être résilié.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 9 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la décision de ramener les essais cliniques en interne, mais l'analyse manque de profondeur.

Compétent – Le candidat analyse la décision de ramener les essais cliniques en interne et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur la décision de ramener les essais cliniques en interne et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation nº 10

Le candidat explique ce qui compromet l'intégrité des données et présente des mesures de prévention. Le candidat évalue aussi l'idée de partager ces données.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O1 GP**
3.1.2	Consigner et évaluer les besoins en matière de processus d'affaires, de systèmes et de données	**B**	**B**
3.1.4	Identifier les questions d'éthique et de protection des renseignements personnels liées aux technologies de l'information et à leur utilisation	**B**	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
1.1.1 Identifier les situations mettant en jeu, ou pouvant mettre en jeu, des questions éthiques
1.1.2 Déterminer et appliquer les valeurs professionnelles appropriées dans le choix et la recommandation d'un plan d'action éthique
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.3.7 Évaluer si les données sont assez complètes, valides et fiables pour les besoins de l'analyse
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme
2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles.

On nous a demandé ce qui suit, en ce qui concerne les données recueillies par RMZ dans le cadre de sa recherche :

1. Expliquer ce qui pourrait compromettre l'intégrité des données et recommander des mesures de prévention.

2. Évaluer l'idée de partager les données recueillies sur les patients.

Qu'est-ce qui pourrait compromettre l'intégrité des données?

L'intégrité des données renvoie à l'idée de veiller à ce que l'information saisie soit exacte et complète. Ceci est particulièrement important pour les résultats des essais cliniques puisqu'ils seront transmis aux autorités réglementaires à titre de preuve que les phases d'essais ont été menées correctement et qu'elles sont réussies.

En ce qui concerne les données des essais cliniques, les éléments suivants pourraient se produire et avoir une incidence sur l'intégrité des données :

- **Erreurs involontaires :** Des erreurs humaines de saisie ou des erreurs de système lorsque ce dernier accepte et enregistre les données.
- **Erreurs volontaires :** La manipulation frauduleuse des données, à l'interne ou à l'externe.
- **Accès illégal :** Piratage du système par un utilisateur externe dans le but de manipuler les données, de les copier ou de se les approprier à des fins malveillantes (entre autres, pour la

revente des renseignements personnels). Il s'agirait d'une violation des lois sur la protection des renseignements personnels (voir analyse plus loin).

Éviter que les données soient compromises

Plusieurs parties ont accès aux données : les techniciens de laboratoire de RMZ et de QRI, qui les entrent pendant les essais cliniques; les médecins et les pharmaciens qui consignent des renseignements sur les médicaments de RMZ. Il faut mettre en place des contrôles de l'intégrité des données pour assurer que les bonnes données sont entrées et qu'elles demeurent ensuite intactes.

Divers niveaux de protection peuvent et devraient être mis en place :

- Des contrôles de la validité devraient être intégrés aux logiciels. Par exemple, lorsque possible, l'entrée des données médicales des patients pourrait comporter des critères ou des contrôles prédéfinis pour réduire les erreurs de saisie. Il devrait aussi y avoir une étape d'acceptation requise avant que les données soient traitées, pour vérifier qu'elles sont exactes.
- L'accès devrait être limité aux utilisateurs autorisés seulement. Par exemple, tout le personnel de la R&D et de QRI, ainsi que les médecins et les pharmaciens, devraient avoir des noms d'utilisateurs et des mots de passe individuels, ou encore l'accès au système devrait se faire grâce aux empreintes digitales ou au balayage de la rétine. Les contrôles d'accès les plus forts sont l'empreinte digitale ou le balayage de la rétine, car il est difficile de reproduire ces éléments d'identification. Idéalement, comme l'information est très sensible et que les enjeux de protection de la vie personnelle sont importants, la société doit envisager d'utiliser un appareil qui génère des mots de passe aléatoires à chaque fois qu'une personne ouvre une session dans le système.
  - L'accès des médecins est particulièrement préoccupant. Comment RMZ fait-elle pour s'assurer que le médecin est un fournisseur de soins de santé en règle qui entre des données sur un vrai patient? Les titres du médecin doivent être vérifiés, y compris son permis d'exercice, par exemple. Il devrait y avoir une vérification supplémentaire pour s'assurer que le patient reçoit réellement le médicament. L'information fournie par le médecin devrait être comparée au numéro d'identification du médicament dans les stocks et aux informations du patient à qui il a été prescrit.
- Le chiffrement des données et l'ajout d'un pare-feu et d'un antivirus aideront à assurer que les systèmes d'information ne peuvent être violés ou infectés de quelconque façon. Ces mesures sont essentielles, car l'accès au système et l'envoi des informations à RMZ se font à distance.

Partage des données

Plusieurs questions sont liées au partage des données.

- Chaque patient a autorisé la collecte de données pour l'usage de RMZ seulement (soit les renseignements personnels requis pour bien analyser les données). RMZ a-t-elle le droit de

partager ces données confidentielles? Selon les modalités de la cueillette de ces données, il ne semble y avoir aucune indication qu'elles puissent être partagées ou utilisées par des utilisateurs externes.

- Les données sont liées directement au nom d'un patient. Elles ne sont pas anonymes. Par conséquent, pour partager les données, toute information liée au patient, comme le nom et l'adresse, devrait être supprimée de façon permanente. Il y a un risque que l'information supprimée soit d'une manière ou d'une autre récupérée à l'aide de logiciels spécialisés et que l'identité du patient soit alors obtenue.
- Même si l'information d'une personne est supprimée de façon sécuritaire, il est contraire à l'éthique d'utiliser cette information à des fins non autorisées. Si RMZ veut partager des données, il lui faut obtenir l'autorisation des patients.

Éléments supplémentaires à prendre en compte en ce qui a trait aux lois sur la protection de la vie privée.

- L'aspect le plus important est le suivant : toutes ces données sont liées aux informations confidentielles et personnelles du patient qui peuvent servir à l'identifier. La *Loi sur la protection des renseignements personnels* du Canada protège la confidentialité de ces renseignements. En cas d'atteinte, RMZ doit absolument informer le commissaire à la protection de la vie privée, ainsi que chaque personne concernée.
- Une atteinte à la sécurité des données se produit lorsque des renseignements confidentiels sont communiqués à des utilisateurs non autorisés. Ces utilisateurs peuvent être internes ou externes. Une atteinte aurait une incidence importante sur la réputation de RMZ et sur sa capacité à mener des essais cliniques dans l'avenir. Par conséquent, RMZ doit s'assurer que les données sont protégées.
- La loi exige que RMZ prenne les mesures nécessaires pour protéger les données. RMZ doit faire l'examen de ses protocoles pour s'assurer qu'ils sont conformes aux règles et aux lois sur la protection des données. La suppression des données est-elle permanente ou est-il possible de récupérer des renseignements personnels supprimés? Dans quelle mesure la confidentialité est-elle assurée et les renseignements, protégés?

Conclusion

À l'heure actuelle, RMZ ne semble pas avoir l'autorisation pour une utilisation autre que la sienne des renseignements sur les patients. Si elle veut fournir les renseignements à l'externe, ils devront être abondamment épurés, et il lui faudra vraisemblablement obtenir l'autorisation des patients.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 10 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'expliquer ce qui pourrait compromettre l'intégrité des données, présente des mesures de prévention ou tente d'analyser les conséquences du partage de ces données.

Compétent – Le candidat explique ce qui pourrait compromettre l'intégrité des données ou présente des mesures de prévention, et analyse les conséquences du partage de ces données.

Compétent avec distinction – Le candidat explique ce qui pourrait compromettre l'intégrité des données, suggère des mesures de prévention, analyse les conséquences du partage de ces données, et tire une conclusion sur l'idée de partager ces renseignements.

Occasion d'évaluation nº 11

Le candidat analyse les avantages et les inconvénients de la structure de gouvernance actuelle de RMZ et recommande des façons de l'améliorer.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O1 GP**
2.1.1	Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes)	B	A
2.1.3	Évaluer les mécanismes utilisés aux fins de la conformité	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme

Une restructuration récente du siège social a entraîné une réduction du nombre de directeurs, si bien que le Conseil prend maintenant davantage de décisions d'exploitation qu'auparavant. Hannah, membre du Conseil qui représente Star, s'inquiète du fait que le Conseil prend ces décisions d'exploitation. Comme il a été demandé, voici une analyse des avantages et des inconvénients de la structure de gouvernance actuelle de RMZ ainsi que des recommandations pour l'améliorer.

Structure centralisée

À l'heure actuelle, RMZ utilise une structure fonctionnelle centralisée. Le Conseil d'administration prend la plupart des décisions d'exploitation dans les quatre secteurs fonctionnels : R&D; Production; Comptabilité et services juridiques; Marketing et ventes.

Avantages

- Les membres du Conseil de RMZ comptent beaucoup d'expérience dans tous les secteurs fonctionnels et pourraient donc être considérés comme les meilleures personnes pour prendre les décisions. Plus particulièrement, les représentants de Star et de Tatum ont vraisemblablement travaillé avec de nombreuses autres entreprises pharmaceutiques, avec lesquelles elles peuvent faire des comparaisons.
- Comme c'est le Conseil qui prend les décisions, on sait clairement qui prend les décisions clés et qui en est responsable.
- La structure centralisée demande moins de personnel et coûte moins cher en salaires, puisqu'elle demande un moins grand nombre de niveaux de direction. Dans ce secteur, comme la réduction des coûts est aujourd'hui un facteur clé de succès, la réduction du nombre de directeurs est importante pour garder les salaires à un niveau acceptable. RMZ a restructuré le siège social en cours d'année, ce qui a réduit le nombre de directeurs et la charge salariale.
- Le Conseil établit les buts et objectifs de RMZ. Star et Tatum espèrent toutes deux trouver bientôt un acheteur stratégique pour leurs actions de RMZ. Comme elles veulent obtenir le prix le plus élevé possible pour leurs actions lorsqu'elles les vendront, leurs représentants au Conseil prendront des décisions en gardant ces objectifs en tête.
- Un ensemble de politiques et de procédures est en place dans tous les secteurs fonctionnels, ce qui assure davantage la cohérence et maintient les coûts bas.
- Le Conseil a aussi des connaissances et des informations sur tous les services, qui sont très interreliés. Le Conseil peut donc prendre des décisions en étant conscient des incidences sur tous les services touchés, ce qui est particulièrement important en ce qui concerne les effets sur les patients et la conformité réglementaire.

Inconvénients

- Les réunions hebdomadaires du Conseil durent actuellement cinq heures. Ces réunions sont trop fréquentes et trop longues, ce qui donne à penser que le Conseil consacre trop de temps aux questions d'exploitation. De plus, si le Conseil consacre tout son temps aux questions d'exploitation, il n'a plus de temps pour traiter les questions stratégiques.
- Un nombre moins élevé de directeurs accroît le nombre de décisions opérationnelles que le Conseil doit prendre. C'est exactement ce qui s'est produit chez RMZ.

- La prise de décisions peut être ralentie si tous les membres du Conseil ne sont pas disponibles pour participer à une réunion et prendre des décisions. Il a fallu deux mois au Conseil pour décider de changer de fournisseur de matériel d'emballage alors que cette décision aurait vraisemblablement dû être prise plus tôt. La formation des employés de la production a été approuvée en décembre, mais était à l'ordre du jour du Conseil depuis juin. Le retard dans la décision a peut-être eu une incidence sur le coût de la formation (c'est-à-dire qu'il est possible que la formation ait pu avoir lieu à un moment plus stratégique à un coût moins élevé). Le Conseil prend des décisions à l'égard d'éléments, comme la formation, qu'un directeur fonctionnel serait en mesure de prendre.
- Le fait qu'un même groupe prenne toutes les décisions (dans ce cas-ci, le Conseil) peut donner lieu à une « pensée de groupe ». Toutefois, dans le cas de RMZ, les administrateurs représentant Star et Tatum peuvent apporter une expérience et des idées des autres entreprises pharmaceutiques dans lesquelles ils investissent.
- Le fait que les mêmes administrateurs prennent toutes les décisions pourrait mener ces derniers à avoir des partis pris qui influencent leurs décisions, lesquelles pourraient ne pas être dans l'intérêt de la société dans son ensemble. Star et Tatum, par exemple, cherchent à vendre leur participation dans la société d'ici deux ans. Ainsi, ses représentants au Conseil pourraient prendre des décisions différentes de celles qu'ils prendraient si ces deux sociétés de capital de risque investissaient à plus long terme dans la société.
- Une structure de gouvernance centralisée ne permet pas aux employés de donner leur avis et d'exprimer leurs opinions et leurs suggestions. Les employés peuvent donc éprouver du ressentiment, être moins motivés et perdre le moral, au point de possiblement quitter la société. Nous avons vu que la directrice du marketing de longue date, Andrea Chan, a démissionné, puisqu'on ne lui confiait pas assez de responsabilités et qu'on ne tenait pas compte de ses idées.
- RMZ verse des primes de fin d'exercice à ses directeurs. Mais si la plupart des décisions sont prises par le Conseil, les directeurs ne sont pas rémunérés de façon équitable : ils ne sont pas responsables des décisions prises.

Structure décentralisée

Dans une organisation plus décentralisée, de nombreuses personnes pourraient prendre des décisions clés pour la société. Dans cette structure, les directeurs de tous les secteurs fonctionnels pourraient réagir immédiatement à tout changement (environnement, réglementation, main-d'œuvre, etc.) sans avoir à fournir toutes les informations au Conseil et à attendre sa décision. Le Conseil se concentrerait plus sur les décisions stratégiques qu'opérationnelles.

<u>Avantages</u>

- Dans ce type de structure, on renforce l'autonomie des personnes, de manière à ce que leur participation et leurs suggestions soient reconnues et utilisées dans la prise de décisions. On accroît ainsi la motivation et la satisfaction des employés, ce qui fidélise les employés.

- Cette structure pourrait être liée aux primes et aux plans de rémunération de RMZ et être utilisée pour récompenser les employés en fonction des décisions dont ils sont maintenant responsables.
- Les directeurs pourraient établir les politiques et les normes qui sont pertinentes et propres à leur service, plutôt que d'utiliser des politiques normalisées peut-être trop générales. Plus précisément, les directeurs de la R&D et de la production connaissent probablement mieux que les administrateurs les exigences réglementaires et leur incidence sur leur service.
- Le fait que plus de personnes différentes ont leur mot à dire sur les décisions peut mener à l'adoption de solutions différentes et améliorées et d'idées novatrices.
- Le Conseil aurait donc plus de temps à consacrer aux questions stratégiques.

Inconvénients

- Le Conseil aurait moins de contrôle et devrait se fier aux directeurs fonctionnels pour mener à bien les buts et objectifs généraux de RMZ. Le Conseil pourrait découvrir trop tard qu'une décision prise pourrait être contraire à ses buts et objectifs. Cet élément est particulièrement important en ce moment pour RMZ, car Star et Tatum cherchent à vendre leurs actions.
- Il pourrait y avoir une concurrence nuisible entre les directeurs fonctionnels puisqu'ils se concentreraient uniquement sur la prise de décisions visant à améliorer leur propre service, sans tenir compte des répercussions sur les autres services.

Recommandation

RMZ devrait adopter une structure plus décentralisée dans laquelle elle conserverait les services fonctionnels et les équipes interfonctionnelles.

Le Conseil devrait tout de même prendre les décisions définitives après avoir reçu les suggestions des équipes interfonctionnelles. Il est nécessaire de procéder ainsi pour que l'ensemble de l'organisation travaille en vue de l'atteinte de buts et d'objectifs communs, notamment la préparation de RMZ en vue d'une acquisition par un acheteur stratégique.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 11 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les problèmes de la structure organisationnelle actuelle de RMZ.

Compétent – Le candidat analyse les problèmes de la structure organisationnelle actuelle de RMZ et recommande des améliorations.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur la structure organisationnelle actuelle de RMZ, examine plusieurs options et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation nº 12

Le candidat analyse et commente chaque stratégie d'établissement des prix proposée et formule une recommandation.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O1 GP**
3.3.2	Évaluer et appliquer les techniques de gestion des coûts appropriées pour la prise de décisions particulières en matière d'établissement du coût de revient	**B**	**A**
3.4.1	Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits	**B**	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.4 Distinguer les problèmes menant à une seule solution ou conclusion valable de ceux qui en comportent plusieurs
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.3.6 Effectuer et interpréter des analyses de sensibilité
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme

On nous a demandé d’analyser et de commenter les différentes stratégies d’établissement des prix que Trevor a proposées, puis de faire une recommandation étayée.

Calculs (coûts et prix)

RMZ envisage de lancer une nouvelle gamme de produits : des suppléments vitaminiques et minéraux. Selon les renseignements fournis par la direction, voici le coût complet estimé :

Fabrication et vente de 400 000 bouteilles

Matières premières	870 000 $	
Main d’œuvre directe	610 000	
Coûts indirects de fabrication variables	250 000	
Coûts indirects de fabrication fixes	790 000	
Commissions de vente	650 000	
Frais de vente et d’administration fixes	350 000	
	3 520 000 $	
Coût complet par bouteille	8,80 $	= 3 520 000 $ ÷ 400 000

Les bénéfices annuels estimés pour chaque stratégie d'établissement des prix proposée ont été calculés ci-dessous à partir des renseignements sur les prix et les volumes fournis par le service du marketing.

		Stratégie 1		**Stratégie 2**		**Stratégie 3**	
		An 1	**An 2 et +**	**An 1**	**An 2 et +**	**An 1**	**An 2 et +**
Prix		9,50 $	10,20 $	9,00 $	9,00 $	11,00 $	11,00 $
Volume		200 000	700 000	400 000	800 000	100 000	600 000
Ventes annuelles (prix × volume)		1 900 000 $	7 140 000 $	3 600 000 $	7 200 000 $	1 100 000 $	6 600 000 $
Coûts variables							
Matières premières par bouteille	2,175 $						
Main d'œuvre directe par bouteille	1,525 $						
Coûts indirects de fabrication variables par bouteille	0,625 $						
Commission de vente par bouteille	1,625 $						
Coûts variables	5,95 $	1 190 000 $	4 165 000 $	2 380 000 $	4 760 000 $	595 000 $	3 570 000 $
Coûts indirects de fabrication fixes	790 000 $	790 000 $	790 000 $	790 000 $	790 000 $	790 000 $	790 000 $
Frais de vente et d'administration fixes	350 000 $	350 000 $	350 000 $	350 000 $	350 000 $	350 000 $	350 000 $
Total des coûts		2 330 000 $	5 305 000 $	3 520 000 $	5 900 000 $	1 735 000 $	4 710 000 $
Bénéfice d'exploitation		(430 000) $	1 835 000 $	80 000 $	1 300 000 $	(635 000) $	1 890 000 $

Le coût de fabrication actuel d'une bouteille de suppléments vitaminiques et minéraux, selon la méthode du coût complet, serait de 8,80 $. À l'heure actuelle, des produits similaires concurrents se vendent 10 $ la bouteille.

Comme il est indiqué précédemment, pour l'An 1 seulement, le prix de 9,00 $ entraîne un petit bénéfice, les deux autres stratégies d'établissement des prix entraînent des pertes d'exploitation. Toutefois, le prix de 11,00 $ offre le bénéfice le plus élevé tous les ans, par une petite marge par rapport à l'option d'un prix de 10,20 $. Il est à noter que comme il y aura des frais de démarrage supplémentaires qui n'ont pas été inclus dans ces calculs, les pertes seront au départ supérieures aux prévisions ci-dessus.

Éléments à prendre en compte pour l'établissement des prix

On nous informe que la demande est élastique dans ce secteur. Lorsque la demande est élastique, un petit changement de prix peut entraîner une importante variation dans le volume des ventes. C'est généralement le cas lorsqu'un secteur est très concurrentiel, comme celui-ci. On nous dit aussi que le marché des suppléments vitaminiques en général est au stade de maturité. Par conséquent, afin d'accroître leur part de marché, les concurrents améliorent leurs produits en les rendant plus spécialisés pour certaines tranches d'âge ou pour le traitement de certaines maladies. Le service du marketing croit que les suppléments destinés aux patients cancéreux se trouvent dans la phase de croissance de leur cycle de vie.

Options d'établissement des prix

Ces facteurs deviennent pertinents dans le choix d'une stratégie d'établissement des prix.

Nous commentons ci-après les différentes stratégies d'établissement des prix suggérées et la façon dont elles s'appliqueraient au nouveau produit de RMZ. Chacune de ces stratégies d'établissement des prix fait appel à un modèle fondé sur la demande. Ce modèle d'établissement du prix tient compte de deux facteurs : la valeur pour le client et le volume de la demande (et la concurrence qui existe pour répondre à cette demande). Nous avons déjà établi que de légers mouvements de prix entraîneraient d'importantes variations de la demande puisque celle-ci est élastique. Dans un modèle fondé sur la demande, on utilise la demande de la part des clients pour déterminer les variations du volume en fonction des mouvements du prix de vente.

<u>1. Fixer le prix à 9,50 $ pour une période initiale, et ensuite l'augmenter à 10,20 $</u>

Selon cette stratégie, RMZ fixe un bas prix au départ pour son nouveau produit. Le prix peu élevé devrait attirer des clients, ceux-ci étant sensibles aux prix. Cette stratégie accroît la part de RMZ de ce segment du marché. Après avoir atteint la part ciblée du marché, RMZ demanderait un prix légèrement supérieur à la moyenne.

Les facteurs clés de cette stratégie sont les suivants :

- On fixe un prix plus bas pour accéder au marché et vendre de plus gros volumes au départ.
- Le but est de diminuer les coûts à long terme en réalisant des économies d'échelle dans la fabrication et les canaux de distribution grâce à une production et à des ventes plus élevées.
- Il s'agit d'une stratégie courante utilisée lors du lancement d'un nouveau produit qu'on souhaite que des clients essaient.
- Cette stratégie convient aux produits ayant une longue durée de vie. Les suppléments vitaminiques expirent en général après 12 mois.

Cette stratégie pourrait fonctionner pour RMZ. À un prix de 9,50 $, il y aura tout de même au départ une petite perte, mais un prix plus bas incitera les clients à essayer le produit et à mieux le connaître. Cela dit, la société devrait rapidement augmenter son prix de vente pour générer un bénéfice adéquat. À un prix de 10,20 $ et des coûts de 8,80 $, l'entreprise fait un profit de 1,40 $ par bouteille et génère un bénéfice d'exploitation annuel de 1 835 000 $ pour un volume de 700 000 bouteilles.

2. Fixer le prix à 9 $ pour une longue période

On maintient le bas prix dans l'espoir que des concurrents existants ne pourront pas livrer concurrence à long terme et seront éjectés de ce créneau de marché. Une entreprise qui utilise cette stratégie aura besoin d'importantes ressources financières pour composer avec des bénéfices faibles assez longtemps pour éliminer les concurrents. Une fois que les concurrents se sont retirés du marché, l'entreprise augmenterait ses prix à un niveau plus soutenable. Cette stratégie entraîne des pertes à court terme, mais des bénéfices à long terme, une fois que l'entreprise peut augmenter les prix.

Les facteurs clés de cette stratégie sont les suivants :

- On fixe délibérément le prix très bas. À ce niveau, il est intéressant pour les clients d'acheter le produit, ce qui augmente les volumes de vente.
- Le bas prix oblige les concurrents incapables de livrer concurrence à se retirer du créneau et empêche d'autres entreprises d'y accéder.
- Au départ, RMZ essuiera des pertes en raison de cette stratégie d'établissement des prix. Le produit coûte 8,80 $, et un prix de 9,00 $ génère une marge de seulement 0,20 $ par bouteille.
- Cette stratégie peut être jugée anticoncurrentielle et illégale, si son utilisation peut être prouvée, mais la preuve est souvent difficile à établir.

RMZ a besoin de bénéfices et d'entrées de trésorerie de façon à avoir suffisamment de fonds pour financer ses coûts de R&D, la priorité de l'entreprise. Nous ne recommandons donc pas cette stratégie.

3. Fixer le prix à 11 $

Généralement, l'intérêt d'une telle stratégie pour l'entreprise serait d'adopter un prix qui lui permet d'atteindre le seuil de rentabilité au moment où les coûts du nouveau produit sont élevés. Cette stratégie est utilisée par des entreprises qui veulent rapidement recouvrer les coûts des investissements dans le développement et le marketing d'un nouveau produit.

Les facteurs clés de cette stratégie sont les suivants :

- Elle cible seulement les nouveaux clients qui sont prêts à payer un prix plus élevé pour un produit nouveau ou amélioré qu'ils estiment meilleur que tout autre produit actuellement offert sur le marché.
- Le prix est plus élevé pour une courte période seulement. Une fois les coûts initiaux de démarrage recouvrés, le prix serait diminué, ce qui entraînerait un volume de ventes plus élevé.
- À ce prix, l'entreprise ferait un profit de 2,20 $ par bouteille, mais les volumes seraient moins élevés. Parmi les trois stratégies, celle-ci génère les plus importantes pertes initiales, mais les bénéfices annuels les plus élevés de façon continue.

Ce pourrait être une stratégie pour RMZ, qui affirme que son produit est meilleur que tout ce qui est offert sur le marché en ce moment. La vente à un prix plus élevé rendra cette affirmation crédible aux yeux des clients. Le prix de RMZ est 10 % plus élevé que celui des concurrents. Par conséquent, la société aurait un volume de ventes moins élevé, mais cette stratégie entraînera des bénéfices plus élevés une fois que les objectifs de volumes de vente seront atteints. Comme il est indiqué précédemment, la société a besoin de toutes ses ressources pour soutenir la R&D pour les nouveaux médicaments et ne peut pas se permettre des pertes découlant de la vente de suppléments vitaminiques.

Recommandation

RMZ devrait utiliser la troisième stratégie. Si le prix est plus élevé, il est possible de générer des bénéfices plus élevés qui serviront à financer la R&D dont la société a besoin. Le prix plus élevé indique, aux yeux des consommateurs, une plus grande qualité.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 12 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer les bénéfices générés par les stratégies d'établissement des prix ou d'analyser chacune des stratégies proposées.

Compétent – Le candidat calcule les bénéfices générés par les stratégies d'établissement des prix et analyse chacune des stratégies proposées.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule les bénéfices générés par les stratégies d'établissement des prix, analyse en profondeur chacune des stratégies d'établissement des prix proposées et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation nº 13

Le candidat utilise les cinq principes de gestion de la qualité pour recommander des façons d'améliorer les emballages.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O1 GP**
3.3.3	Recommander les changements identifiés lors de l'application de méthodes d'amélioration des processus	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.4 Distinguer les problèmes menant à une seule solution ou conclusion valable de ceux qui en comportent plusieurs
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme

Il y a eu de nombreuses plaintes au sujet de l'emballage des produits.

La plainte la plus courante en 2020 était l'« ouverture difficile » de l'emballage. Le nombre de plaintes au sujet du « dosage mal défini » et de la « date d'expiration illisible » a aussi augmenté depuis l'année précédente. Les plaintes au sujet des « directives d'entreposage non spécifiées » n'ont connu qu'une légère hausse.

La société doit mieux comprendre pourquoi le nombre de plaintes a nettement augmenté depuis qu'elle a changé de fournisseur de matériel d'emballage.

- Le nouveau matériel d'emballage est-il problématique?
- Le service du marketing a aussi suggéré d'apporter des modifications à la conception des emballages. Pourquoi les changements ont-ils été apportés? Étaient-ils demandés par les clients?
- Les changements apportés à la conception ont-ils modifié la façon d'ouvrir l'emballage?
- A-t-on apporté les changements à la conception sans produire des prototypes au préalable, de façon à évaluer les répercussions?

En raison du nombre élevé de plaintes, RMZ voudrait améliorer la qualité des emballages. Les cinq principes présentés par Hannah, et la façon dont RMZ devrait les mettre en œuvre sont indiqués ci-après.

1. Focalisation sur le client

RMZ devrait régulièrement s'informer de ce qui est important pour ses clients avant de prendre une décision à l'égard de l'emballage de ses produits. Elle pourrait, par exemple, utiliser des sondages et des groupes de discussion. Si RMZ avait eu recours à ces outils avant de décider de changer de fournisseur, les plaintes et l'insatisfaction des clients auraient pu être évitées. En général, RMZ semble s'occuper des problèmes de qualité après-coup, au lieu de tenter d'anticiper les problèmes potentiels. Comme le client est l'utilisateur final du produit, la définition de « qualité » repose en grande partie sur ce qui compte pour les clients.

Les plaintes des clients relatives à l'emballage touchaient plusieurs caractéristiques. Les plaintes liées au dosage mal défini étaient élevées en 2020. Les clients s'attendent à des instructions claires sur le dosage et sur l'entreposage, ainsi qu'à une date d'expiration et à une liste des ingrédients lisibles. De plus, les emballages doivent être faciles à ouvrir et sans danger pour les enfants. Toutes ces caractéristiques devront être prises en compte et corrigées à court terme, puisqu'elles représentent les attentes des clients.

3. Participation et mobilisation de la haute direction.

Il est important que les membres de la haute direction de RMZ s'engagent à l'égard de la gestion de la qualité. Le Conseil d'administration devrait annoncer qu'il s'agira d'une priorité et demander l'avis des divers services sur la façon d'améliorer la qualité.
Étant donné que la restructuration récente du siège social a entraîné une réduction du nombre de directeurs, le Conseil d'administration prend les décisions d'exploitation. Cette situation pourrait en partie expliquer pourquoi le contrôle de la qualité n'est pas une priorité. La gestion de la qualité doit clairement faire partie des responsabilités de l'un des directeurs de RMZ, lequel devrait être évalué selon les indicateurs clés de performance liés à la qualité des produits. Il vous faudra élaborer des politiques claires pour vous assurer que la qualité est une priorité à tous les niveaux de l'organisation. Un engagement clair de la part de la haute direction à l'égard de la qualité aura des répercussions sur tous les services de l'entreprise.

4. Définition claire de la qualité et compréhension des risques de la non-qualité

La haute direction doit définir ce qu'est la qualité. RMZ doit déterminer la définition d'un emballage de qualité si elle veut que son processus de contrôle de la qualité fonctionne bien. Les commentaires des clients peuvent servir de point de départ.

Par exemple, un emballage de qualité se traduit par ce qui suit :

- L'emballage assure l'intégrité du médicament, et il ne laisse ni la lumière ni l'humidité pénétrer, qui pourraient faire perdre au médicament son efficacité.
- L'emballage peut facilement être ouvert par un adulte, mais pas par un enfant.

RMZ doit déterminer clairement les risques liés à un emballage de piètre qualité. Il sera ainsi possible de mettre en lumière l'importance du contrôle de la qualité dans toute l'organisation. Les risques de la non-qualité de l'emballage sont notamment les suivants :

- Le médicament pourrait devenir contaminé ou perdre de son efficacité en raison du matériel d'emballage utilisé. Les nouveaux emballages devraient être testés préalablement pour permettre à RMZ de vérifier que les exigences de qualité sont respectées.
- Si les instructions liées au dosage ne sont pas claires, les patients pourraient se tromper de dosage. Si les patients prennent une dose insuffisante, le médicament sera inefficace. Une trop grande dose pourrait avoir des effets secondaires graves pour le patient. Si ces effets secondaires sont dangereux, l'entreprise pourrait être tenue responsable des instructions inadéquates.
- Si les patients prennent le médicament après sa date d'expiration parce que celle-ci est illisible, des complications semblables à celles décrites plus haut pourraient se produire. Si le médicament se dégrade avec le temps, il pourrait être inefficace, ou entraîner des effets secondaires graves.
- Si le médicament n'est pas correctement entreposé parce que les directives d'entreposage ne sont pas spécifiées sur l'emballage, son efficacité risque d'être modifiée. Par exemple, on nous a dit qu'il devrait être conservé à l'abri de la lumière et d'une humidité élevée. Si ces conditions ou exigences ne sont pas indiquées, les utilisateurs ne sauront pas que la qualité du médicament peut changer en cas d'entreposage inapproprié.

Des contrôles appropriés devraient être mis en œuvre et comprendre ce qui suit :

- Pour assurer que la nouvelle conception de l'emballage est acceptable, RMZ pourrait demander à un groupe de discussion de clients potentiels de tester l'emballage. L'équipe du contrôle de la qualité devrait aussi tester l'emballage pour s'assurer qu'il est facile à ouvrir et que les instructions sur le dosage, la date d'expiration et les directives d'entreposage sont lisibles.
- La société doit aussi mener des tests chaque fois qu'un nouveau fournisseur de matières premières pour l'emballage est utilisé. En quoi le matériel est-il différent? Est-il sécuritaire pour entreposer le médicament pendant une longue période? Se détériore-t-il avec le temps?

5. Suivi continu

À l'heure actuelle, un contrôle de la qualité des médicaments est réalisé au besoin. Ce semble aussi être le cas pour l'emballage, compte tenu des plaintes des clients qui ont été enregistrées.

Une fois que des systèmes et des processus ont été mis à jour pour assurer la qualité de l'emballage, celle-ci doit continuer à évoluer. Toute plainte de client au sujet de l'emballage devrait être examinée, et des améliorations devraient être apportées. Des audits périodiques devraient aussi être réalisés pour assurer la conformité aux normes. Les résultats des tests de contrôle qualité et les plaintes des clients devraient être communiqués régulièrement au Conseil pour assurer le maintien de la qualité. Le traitement de cette question permettra également au Conseil de faire preuve de leadership.

Comme nous l'avons mentionné au point 2, l'adoption d'indicateurs clés de performance relatifs à la qualité permettront à RMZ de prévenir les problèmes de qualité, au lieu de réagir après-coup.

6. Participation du fournisseur à la gestion de la qualité

RMZ doit s'assurer que le fournisseur du matériel d'emballage respecte les mêmes processus d'assurance qualité que RMZ. Un nouveau fournisseur devrait être informé des caractéristiques relatives à la qualité (voir le point 3). RMZ devrait obtenir et tester des échantillons avant de signer des ententes d'achat.

Il serait possible de consulter les fournisseurs au moment de la conception de l'emballage de nouveaux produits, comme celui du projet de suppléments vitaminiques. Leur expertise dans le domaine pourrait permettre d'améliorer la qualité de l'emballage et d'éviter des problèmes dans l'avenir.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 13 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la question de l'emballage à l'aide des cinq principes mentionnés par Hannah.

Compétent – Le candidat effectue une analyse de la question de l'emballage à l'aide des cinq principes mentionnés par Hannah et propose des façons d'améliorer l'emballage.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la question de l'emballage à l'aide des cinq principes mentionnés par Hannah et propose plusieurs façons d'améliorer l'emballage.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FISCALITÉ
RMZ PHARMA INC. (RMZ)

Dans le rôle en Fiscalité, le candidat doit analyser si RMZ et d'autres sociétés sous propriété commune sont associées entre elles. Il doit également calculer l'impôt à payer de RMZ pour l'année, en tenant compte de l'incidence des ajustements comptables, ainsi que de la déduction pour amortissement (DPA) et des divers éléments de l'impôt à payer d'une société privée sous contrôle canadien (SPCC). Le candidat doit par ailleurs analyser plusieurs avantages imposables. Il faut en outre qu'il analyse si le système de suivi des immobilisations corporelles fournit les données nécessaires pour assurer la conformité fiscale. Enfin, le candidat doit expliquer les différences, d'un point de vue fiscal, entre une société privée et une société publique.

Pour les occasions d'évaluation communes n°s 1 à 6, se reporter au guide de correction commun à tous les rôles.

À : Thomas, CPA et associé
De : CPA
Objet : Conseils sur diverses questions fiscales

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat explique si RMZ est associée à une ou plusieurs des trois sociétés et l'incidence de cette association pour chaque société.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

***Grille de compétences des CPA* (2019) – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O4 FISC**
6.2.1	Évaluer les questions fiscales générales qui se posent à l'entité (*Remarque : l'association est une connaissance qui doit être maîtrisée au niveau B pour les modules optionnels)*	B	A
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses

En 2020, Francine a hérité du tiers des actions de Zora inc., une SPCC. Au même moment, son frère Rob et sa cousine Ellie ont eux aussi hérité d'une partie des actions de la société.

De plus, Francine a investi dans la société Hip Hop inc. (HHI), qui est détenue par sa fille Élizabeth.

Les règles d'association visent précisément à faire obstacle à la possibilité pour les contribuables de créer plusieurs sociétés qui pourraient chacune profiter de la déduction accordée aux petites entreprises (DAPE). Par conséquent, le plafond des affaires de 500 000 $ doit être réparti entre les sociétés considérées comme « associées ». Cette répartition est déterminée annuellement par les sociétés associées.

Pour déterminer si deux sociétés sont associées, il faut examiner les liens entre les particuliers qui en sont actionnaires. Selon l'alinéa 251(2)a) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, « personnes liées » s'entend de particuliers unis par les liens du sang, du mariage, de l'union de fait ou de l'adoption. Pour déterminer si les sociétés sont associées, on considère que Francine est liée à ses grands-parents, à ses parents, à ses frères et sœurs, à ses enfants, à son conjoint et à ses beaux-parents, mais pas à ses neveux et nièces, à ses cousins et cousines, ni à ses oncles et tantes.

Contrôle

On considère qu'une personne ou un groupe de personnes contrôle une société si cette personne ou ce groupe détient plus de 50 % des actions, en termes de droits de vote ou de valeur.

Un groupe de personnes peut donc contrôler une société. Ce groupe est constitué de deux personnes ou plus, qui détiennent chacune des actions de la société. Les membres du groupe peuvent être liés ou non entre eux.

Francine détient 55 % de RMZ et, par conséquent, contrôle cette société. Dans le même ordre d'idée, Elizabeth contrôle HHI, puisqu'elle détient 80 % de ses actions. Zora's Retail inc. est quant à elle contrôlée par Zora inc., qui détient 100 % de ses actions. Le contrôle de Zora inc. pourrait être exercé de différentes façons, dont nous discuterons plus loin.

L'alinéa 256(1.2)d) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* indique que les actions d'une société dont une autre société est propriétaire sont réputées être détenues par les actionnaires de cette autre société en proportion de leur participation dans cette dernière. Ainsi, Francine, Ellie et Rob sont réputés détenir respectivement 33,3 %, 33,3 % et 33,4 % de Zora's Retail inc. aux fins de l'application de ces règles.

Association

<u>Zora inc. et Zora's Retail inc.</u>

Selon l'alinéa 256(1)a), deux sociétés sont associées l'une à l'autre lorsque l'une contrôle l'autre; par conséquent, Zora inc. et Zora's Retail inc. sont associées l'une à l'autre.

<u>RMZ et Zora inc.</u>

D'après l'alinéa 256(1)d), deux sociétés sont associées si la personne qui contrôle l'une des deux sociétés, directement ou indirectement, de quelque manière que ce soit, est liée à chaque membre du groupe de personnes qui contrôle l'autre société, et cette personne est propriétaire d'au moins 25 % des actions émises d'une catégorie, non exclue, du capital-actions de l'autre société.

Francine contrôle RMZ et est liée à elle-même et à Rob, son frère. Le groupe formé par ces deux personnes contrôle Zora inc. (il détient 66,7 % des actions de cette dernière). De plus, Francine détient 33 % de Zora inc., ce qui est supérieur au seuil de 25 % prévu par la loi. Par conséquent, RMZ et Zora inc. sont des sociétés associées.

RMZ et Zora's Retail inc.

La même logique s'applique à Zora's Retail inc., car la propriété de cette dernière revient aux actionnaires de Zora inc., comme nous l'avons mentionné plus haut. Par conséquent, RMZ et Zora's Retail inc. sont elles aussi des sociétés associées.

RMZ et HHI

Francine détient 20 % de HHI, et sa fille Elizabeth (qui a 25 ans) en détient 80 %.

Francine contrôle RMZ, comme nous l'avons expliqué plus haut. Elizabeth, qui n'est pas mineure, détient 80 % de HHI et contrôle cette dernière.

Bien que Francine et Elizabeth soient des personnes liées, aux termes de l'alinéa 251(2)a), ce groupe de personnes liées ne contrôle pas chaque société. Francine contrôle à elle seule RMZ, et Elizabeth contrôle à elle seule HHI.

L'alinéa 256(1)c) indique que deux sociétés sont associées l'une à l'autre si la personne qui contrôle l'une des deux sociétés, directement ou indirectement, de quelque manière que ce soit, est liée à la personne qui contrôle l'autre société, et l'une de ces personnes est propriétaire d'au moins 25 % des actions émises d'une catégorie, non exclue, du capital-actions de chaque société.

Francine et Elizabeth sont des personnes liées, mais Francine ne détient que 20 % de HHI, ce qui est inférieur au seuil de 25 % prévu par la loi. Elizabeth n'a aucune participation dans RMZ. Par conséquent, RMZ et HHI ne sont pas associées.

Répartition du plafond des affaires

Comme RMZ, Zora inc. et Zora's Retail inc. sont toutes associées les unes aux autres, le plafond des affaires doit être réparti entre ces trois sociétés.

La déduction dont une société peut se prévaloir est fonction de son capital imposable utilisé au Canada à la fin de l'année d'imposition précédente. De plus, dans le cas de sociétés associées, le capital imposable utilisé au Canada d'une société correspond au montant total du capital imposable utilisé au Canada de l'ensemble du groupe de sociétés associées.

RMZ, Zora inc. et Zora's Retail inc.

Au 31 décembre 2019, le capital imposable utilisé au Canada de RMZ se calcule comme suit :

Emprunt à long terme	10 000 000 $
Capital social	22 571 800
Résultats non distribués	4 501 605
Total	37 073 405 $

Le capital imposable des deux autres sociétés associées (Zora inc. et Zora's Retail inc.) totalise 14 millions $, et il était entièrement utilisé au Canada. Par conséquent, le capital imposable de l'ensemble du groupe de sociétés associées s'établit à 51 073 405 $.

Pour les grandes SPCC, la réduction du plafond des affaires aux fins de l'établissement de la DAPE se calcule comme suit :

Réduction = A × (B ÷ 11 250)

A = plafond des affaires annuel = 500 000 $

B = 0,225 % de la tranche du capital imposable de la société (y compris le capital imposable des sociétés associées) utilisé au Canada de l'année précédente qui dépasse 10 millions $

= (51 073 405 $ – 10 000 000 $) × 0,225 % = 92 415 $

Comme ce montant est supérieur à 11 250 $, le plafond des affaires de 500 000 $ est entièrement éliminé.

Par conséquent, RMZ, Zora inc. et Zora's Retail inc. ne peuvent pas se prévaloir de la DAPE.

<u>HHI</u>

La même formule s'applique à HHI.

Réduction = A × (B ÷ 11 250)

A = plafond des affaires annuel = 500 000 $

B = 0,225 % de la tranche du capital imposable de la société utilisé au Canada de l'année précédente qui dépasse 10 millions $

= (10 780 000 $ – 10 000 000 $) x 0,225 % = 1 755 $

Par conséquent, la réduction du plafond des affaires pour 2020 se calcule comme suit :

500 000 $ × 1 755 $ ÷ 11 250 $ = 78 000 $

Ainsi, la DAPE dont HHI peut se prévaloir pour 2020 correspond à 19 % du moindre des montants suivants :

Revenu provenant d'une entreprise exploitée activement	490 000 $
Revenu imposable	520 000 $
Plafond des affaires réduit (500 000 $ − 78 000 $)	422 000 $

HHI a donc droit à une DAPE de 80 180 $ pour 2020 (422 000 $ × 19 %).

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 7 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de déterminer quelles sociétés sont associées les unes aux autres ou tente de recalculer le plafond des affaires.

Compétent – Le candidat détermine quelles sociétés sont associées les unes aux autres ou recalcule le plafond des affaires.

Compétent avec distinction – Le candidat détermine quelles sociétés sont associées les unes aux autres et recalcule le plafond des affaires.

Occasion d'évaluation nº 8

Le candidat calcule le revenu imposable.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

***Grille de compétences des CPA* – Compétence technique**		**Modules communs**	**O4 FISC**
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	**B**	**A**

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.2 Déterminer s'il faut effectuer des estimations, des prévisions, des projections ou des calculs précis
2.1.3.3 Utiliser les technologies de l'information pour appuyer et améliorer les analyses
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées

	Résultat avant impôts selon les états financiers	1 514 670 $
Ajustements de la partie commune		
OE nº 1	Ajustement des produits	(90 000)
OE nº 2	Coûts de développement	(199 000)
OE nº 3	Immeuble de placement – amortissement	(34 500)
	Ajustement à la juste valeur dans les autres éléments du résultat global	0
	Ajustement à la juste valeur à la fin de l'exercice	320 800
	Résultat révisé avant impôts	1 511 970
	Ajustements fiscaux liés à des questions de comptabilité financière (voir plus loin)	
	Provision non permise – Sheppard	90 000
	Déduction de la provision permise pour marchandises non livrées	(90 000)
	Rajout des coûts de développement inscrits à l'actif (seront déduits dans les dépenses de RS&DE)	199 000
	Rajout de l'amortissement de l'immeuble de placement	34 500
	Déduction de l'ajustement à la juste valeur	(320 800)
	Amortissement (Note 1)	5 211 500
	Perte sur cession (Note 2)	256 000
	Don à un organisme de bienfaisance (Note 3)	204 000
	Dépenses de R&D déduites dans les états financiers (Note 4)	7 300 000
	Logiciels passés en charges (Note 5)	465 000
	Frais de repas et de divertissement inclus dans les frais généraux et administratifs (50 % × 810 000 $) (Note 6)	405 000
	Frais de repas et de divertissement inclus dans les frais de vente et de marketing (50 % × 2 500 000 $) (Note 6)	1 250 000
	Frais d'abonnement à un centre de conditionnement physique (Note 7)	240 000
	Radiation de créances irrécouvrables dans les états financiers (Note 8)	120 000
	Provision pour créances douteuses permise selon la LIR (Note 8)	(120 000)
	Déduction pour amortissement (Note 1)	(3 595 022)
	Gain en capital imposable (Note 9)	31 115
	Revenu net aux fins de l'impôt (avant la déduction des dépenses de RS&DE)	13 192 263
	Compte de dépenses de RS&DE déductibles (Note 4)	(5 400 000)
	Revenu net aux fins de l'impôt	7 792 263
	Don à un organisme de bienfaisance (Note 3)	(204 000)
	Revenu imposable	7 588 263 $

Notes

1. L'amortissement doit être rajouté car, comme il s'agit d'un élément de capital, il n'est pas déductible. Il faut plutôt calculer et demander la DPA (voir le calcul détaillé plus loin).
2. La perte sur cession est rajoutée, car il s'agit d'un élément de capital. Le produit de disposition est utilisé dans le calcul de la DPA, que nous verrons plus loin.

3. Le don à un organisme de bienfaisance est rajouté dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt. Il peut être déduit dans le calcul du revenu imposable, à concurrence de 75 % du revenu net. Comme ce plafond n'est pas atteint, nous déduisons le montant au complet.
4. Comme nous l'expliquerons plus loin, les coûts de R&D qui sont des dépenses admissibles de RS&DE (recherche scientifique et développement expérimental) sont entièrement rajoutés, et le solde de ce compte est déductible du revenu.
5. Les logiciels passés en charges sont rajoutés, car il s'agit d'une dépense en capital qui doit être inscrite dans la catégorie 12.
6. Comme seuls 50 % du total des frais de repas et de divertissement peuvent être déduits, on rajoute 50 % de ce total.
7. Les frais d'abonnement à un centre de conditionnement physique ne sont pas déductibles et sont donc entièrement rajoutés.
8. Comme la créance douteuse radiée durant l'exercice porte sur un compte en particulier, la réserve est permise selon la *Loi de l'impôt sur le revenu*.
9. Seuls 50 % des gains en capital sont inclus dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt. Le montant rajouté correspond à 50 % × 62 230 $, comme nous le verrons plus loin.

Par ailleurs, il faudrait examiner si les coûts de restructuration sont simplement une dépense courante (et, par conséquent, déductibles en totalité pour l'année) ou si une partie de ces coûts sont des dépenses en capital. Nous avons besoin de plus amples renseignements pour formuler une conclusion sur cette question.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le revenu imposable.

Compétent – Le candidat présente un calcul raisonnable du revenu imposable.

Compétent avec distinction – Le candidat présente un calcul exhaustif du revenu imposable.

Occasion d'évaluation nº 9

Le candidat analyse les incidences fiscales des questions comptables et calcule l'incidence des opérations portant sur des éléments de capital.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

***Grille de compétences des CPA* – Compétence technique**		**Modules communs**	**O4 FISC**
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.2 Déterminer s'il faut effectuer des estimations, des prévisions, des projections ou des calculs précis
2.1.3.3 Utiliser les technologies de l'information pour appuyer et améliorer les analyses
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses

Incidences fiscales des ajustements comptables

Produits

Selon le contrat, il est possible que RMZ doive fournir, sans frais, des unités additionnelles d'un médicament lorsqu'un certain volume aura déjà été vendu et expédié. Du point de vue comptable, un montant de 90 000 $, représentant la partie non gagnée des ventes qui ont déjà été facturées, a été inscrit en produits différés. Du point de vue fiscal, la déduction d'une provision pour marchandises non livrées est permise. Il faut d'abord annuler toute provision comptable qui a été comptabilisée, puis déduire une provision raisonnable à l'égard des marchandises qui seront livrées ou des services qui seront rendus ultérieurement. Comme le montant a été comptabilisé en produits différés dans les états financiers, l'ajustement dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt consiste, d'abord, à rajouter la totalité des produits différés.

Il faut ensuite déterminer si la provision est raisonnable. En l'occurrence, nous avons supposé qu'il s'agissait d'une estimation raisonnable parce qu'elle est fondée sur des hypothèses raisonnables. Par conséquent, le montant inscrit en produits différés sera rajouté dans le calcul du revenu net, puis une provision fiscale pourra être déduite conformément à l'alinéa 20(1)m). Cette provision fiscale sera rajoutée au revenu de 2021, et RMZ aura alors droit de déduire une nouvelle provision s'il reste des marchandises qui n'ont pas été livrées.

Coûts de R&D

Les coûts de R&D sont déductibles fiscalement dans le cadre du programme de RS&DE. Il faut d'abord rajouter les montants déduits dans le calcul du bénéfice net, puis déduire les montants permis d'un point de vue fiscal. Les coûts de R&D de 7,3 millions $ qui ont été déduits dans les

états financiers doivent donc être rajoutés, en plus du montant de 199 000 $ qui a été passé en charges.

Il est possible de déduire certaines dépenses de R&D dans le calcul du revenu net dans le cadre du programme de la RS&DE. Il s'agit notamment de frais de développement qui ont été comptabilisés à l'actif sur le plan comptable. Selon les données fournies, les dépenses de RS&DE déductibles s'établissent à 5,4 millions $.

Les dépenses de RS&DE donnent également droit à un crédit d'impôt à l'investissement (CII), qui peut être utilisé pour réduire le montant d'impôt à payer et, dans certains cas, donner droit à un remboursement d'impôt. Le montant du CII disponible pour la RS&DE en 2020 qui nous a été fourni est de 810 000 $.

En ce qui concerne les SPCC uniquement, le CII pour la RS&DE est remboursable s'il n'est pas utilisé en réduction de l'impôt de la partie I à payer. Un CII qui n'est pas utilisé en réduction de l'impôt à payer ni remboursé peut être appliqué à l'impôt à payer des années suivantes.

Immeuble de placement (Gloucester)

L'immeuble de placement est maintenant désigné comme bien locatif et assujetti aux règles relatives à ce type de bien.

En ce qui concerne les ajustements comptables apportés, l'amortissement est rajouté dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt, car les éléments de capital ne sont généralement pas déductibles; la DPA sera ensuite demandée.

L'ajustement à la juste valeur dans les autres éléments du résultat global n'a aucune incidence, puisque le calcul du revenu imposable commence par le résultat net avant impôts, et non par le résultat global.

De plus, d'un point de vue fiscal, les gains en capital ne sont imposés qu'au moment de la disposition réelle du bien. Par conséquent, l'ajustement à la juste valeur comptabilisé en résultat net est lui aussi exclu du calcul du revenu net aux fins de l'impôt; il faut donc le déduire dans le rapprochement entre le résultat comptable et le revenu net aux fins de l'impôt.

Le Gloucester a été utilisé dans les activités de la société jusqu'au 30 avril, soit le moment où RMZ l'a quitté et a commencé à chercher un locataire. Des locataires y ont emménagé le 1er juin.

Il y a donc eu changement d'utilisation du Gloucester, qui est devenu un immeuble de placement le 1er mai 2020 après avoir été utilisé dans les activités de la société. Comme le bien est toujours utilisé en vue de gagner un revenu, il ne s'agit pas d'un changement d'usage du point de vue fiscal. La seule incidence du changement de vocation de l'immeuble, qui est maintenant un bien locatif, est que le montant de la DPA permise au titre de cet immeuble est limité au revenu de location net gagné. La DPA ne peut pas entraîner une perte de location (ni l'accroître).

Pour 2020, le revenu de location s'établit à 140 000 $, et les charges locatives sont de 54 200 $, ce qui donne un revenu de location net de 85 800 $.

La fraction non amortie du coût en capital (FNACC) de l'immeuble, qui a été inscrit dans une catégorie distincte, était de 2 158 910 $ au 31 décembre 2019.

Par conséquent, la DPA serait de 86 356 $ (2 158 910 $ × 4 %). Toutefois, la DPA étant limitée à 85 800 $, c'est ce montant qu'il est possible de déduire.

Opérations sur des éléments de capital

Le tableau de DPA et le calcul des gains en capital sont présentés ci-dessous.

	Cat. 1	Cat. 1	Cat. 8	Cat. 12	Cat. 50	Cat. 44	Cat. 53	Total
	Bâtiment – Gloucester	**Bâtiment – Pendrell**	**Autre matériel**	**Logiciels et outils**	**Matériel informatique**	**Brevets**	**Matériel de fabrication et transformation**	
	4 %	4 %	20 %	100 %	55 %	25 %	50 %	
FNACC au début de l'année	2 158 910 $	7 562 300 $	6 289 400 $	15 980 $	14 960 $	5 745 $	2 423 000 $	
Acquisitions		4 798 930	245 900					
Logiciels passés en charges				465 000				
Produit de disposition – Note 1							(230 000)	
Ajustement au titre de l'incitatif à l'investissement accéléré		2 399 465	122 950					
Montant de base pour la DPA	2 158 910	14 760 695	6 658 250	480 980	14 960	5 745	2 193 000	
DPA – Note 2	(85 800)	(590 428)	(1 331 650)	(480 980)	(8 228)	(1 436)	(1 096 500)	(3 595 022)
Annulation de l'ajustement au titre de l'incitatif à l'investissement accéléré		(2 399 465)	(122 950)					
FNACC à la fin de l'année	2 073 110 $	11 770 802 $	5 203 650 $	0 $	6 732 $	4 309 $	1 096 500 $	

Notes

1. Dispositions de matériel de fabrication

Nº de l'élément de matériel	**Coût d'origine**	**Valeur nette comptable**	**Produit de disposition**	**Gain (perte)**	**Moindre du coût et du produit de disposition**	**Gain en capital**
8763	2 587 200 $	176 200 $	0 $	(176 200) $	0 $	
9602	210 000	137 000	272 230	135 230	210 000	62 230 $
5470	698 000	235 030	20 000	(215 030)	20 000	
	3 495 200 $	548 230 $	292 230 $	(256 000) $	230 000 $	62 230 $

2. Revenu de location net

Revenu de location	140 000 $
Charges locatives	(54 200)
	85 800 $

La DPA du bien locatif ne peut pas dépasser ce montant.

Dans le calcul de la DPA de l'année, le moindre du coût d'origine et du produit de disposition est déduit de la FNACC de la catégorie. En l'occurrence, il y a eu trois dispositions de matériel de fabrication, soit deux pour lesquelles le produit de disposition est inférieur au coût d'origine et une pour laquelle le produit de disposition dépasse le coût d'origine (ce qui donne lieu à un gain en capital).

Profit (perte) de change

Dans le cadre de nos calculs, nous avons supposé que les profits et pertes de change figurant aux états financiers sont des éléments de revenu et non de capital, et qu'ils ont été réalisés. Par conséquent, aucun ajustement fiscal n'est nécessaire.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 9 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certaines des incidences fiscales des questions comptables ou calcule la DPA.

Compétent – Le candidat analyse certaines des incidences fiscales des questions comptables et calcule la DPA.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse certaines des incidences fiscales des questions comptables, y compris l'incidence fiscale du nouveau bien locatif, et calcule la DPA.

Occasion d'évaluation nº 10

Le candidat calcule l'impôt à payer de 2020.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

***Grille de compétences des CPA* – Compétence technique**		**Modules communs**	**O4 FISC**
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.2 Déterminer s'il faut effectuer des estimations, des prévisions, des projections ou des calculs précis
2.1.3.3 Utiliser les technologies de l'information pour appuyer et améliorer les analyses
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées

Calcul de l'impôt à payer

Éléments entrant dans le revenu imposable :			
Gain en capital imposable			31 115 $
Revenu de location			0
Revenu d'intérêts (Note 1)			106 680
Total du revenu de placement			137 795
Revenu provenant d'une entreprise exploitée activement			7 450 468
Revenu imposable total			7 588 263 $
Impôt de la partie I à payer			
Taux de base de 38 %		38 %	2 883 540 $
Abattement d'impôt fédéral		10 %	(758 826)
DAPE (Note 2)		19 %	0
Impôt supplémentaire remboursable (Note 3)			14 698
Réduction d'impôt générale (Note 4)			(968 561)
Impôt de la partie I à payer			1 170 851
Moins : CII pour la RS&DE	Montant maximal :	810 000 $	(810 000)
Impôt à payer – Montant net			360 851 $

Notes

1. La personne qui paie les intérêts est employée de la société et contribue à ce que cette dernière génère un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement. Par conséquent, le revenu d'intérêts tiré de ce prêt est un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement, car il est accessoire au revenu d'entreprise de la société. Le revenu passif d'intérêts est donc de 106 680 $ (108 930 $ – 2 250 $).

2. Comme nous l'avons expliqué précédemment, la société n'a pas droit à la DAPE.

3. L'impôt supplémentaire remboursable correspond à 10 2/3 % du moindre des montants suivants :

Revenu de placement	137 795 $	
Revenu imposable moins le montant admissible à la DAPE	7 588 263	
Montant le moins élevé	137 795	
Taux	10,67 %	14 698 $

4. Réduction d'impôt générale

Revenu imposable	7 588 263 $	
Montant admissible à la DAPE	0	
Revenu de placement total	(137 795)	
Revenu imposable au taux complet	7 450 468	
Taux	13 %	968 561 $

Impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD)

Le solde des comptes d'IMRTD de RMZ était nul au début de 2020, mais cette dernière a accumulé un solde de 42 257 $ durant l'année, soit 30 2/3 % du revenu de placement total de 137 795 $. La totalité de ce solde serait considérée comme un IMRTD non déterminés, car il découle d'un revenu de placement gagné au sein de la société et non d'un impôt de la partie IV sur des dividendes donnant lieu à des remboursements d'IMRTD déterminés.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 10 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer l'impôt à payer.

Compétent – Le candidat fait un calcul raisonnable de l'impôt à payer.

Compétent avec distinction – Le candidat fait un calcul raisonnable de l'impôt à payer et des soldes d'IMRTD.

Occasion d'évaluation nº 11

Le candidat analyse les incidences fiscales, du point de vue de l'employeur et de l'employée, des divers avantages que RMZ offre à Carole.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O4 FISC**
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées

Avantages du personnel

La *Loi de l'impôt sur le revenu* prévoit que tout avantage que reçoit le contribuable dans le cadre de son emploi est imposable, à moins qu'une exception s'applique. Les tribunaux ont généralement statué que pour déterminer le traitement applicable à un avantage, il faut se demander si c'est l'employé ou l'employeur qui en est le principal bénéficiaire. L'Agence du revenu du Canada a résumé ses politiques administratives sur la question dans *T4130 Guide de l'employeur – Avantages et allocations imposables*, document sur lequel repose l'analyse présentée ci-après.

Frais de déménagement

Il s'agit d'une réinstallation admissible, car Carole a déménagé pour se rapprocher d'au moins 40 km de son nouveau lieu de travail.

Incidences pour RMZ
RMZ a remboursé à Carole tous ses frais de déménagement et a comptabilisé ce remboursement en charges pour l'exercice. Du point de vue fiscal, RMZ peut déduire ces dépenses puisqu'elle les a engagées dans le but de gagner un revenu. Toutefois, seulement 50 % des frais de repas de 1 170 $ sont déductibles fiscalement. Nous avons supposé que ces frais étaient déjà inclus dans les frais de repas totaux inscrits aux états financiers.

Incidences pour l'employée
Les frais de déménagement remboursés à l'employée que cette dernière aurait autrement le droit de déduire ne sont pas imposables entre les mains de l'employée.

Tous les frais figurant dans la liste fournie par Carole sont des frais de déménagement admissibles, à l'exception de la perte sur la vente de son ancienne maison. Selon les règles applicables au remboursement d'une perte sur la vente d'un logement, la moitié du remboursement excédant 15 000 $ constitue un avantage imposable. Comme les autres dépenses sont des frais de déménagement admissibles, leur remboursement n'est pas imposable pour Carole. Bien sûr, elle ne pourra toutefois pas déduire ces frais de son revenu.

La partie du remboursement de la perte sur la vente de l'ancienne maison à déclarer comme un avantage imposable se calcule comme suit : ½ (51 000 $ − 15 000 $) = 18 000 $

Prêt consenti à Carole et à son conjoint Frank

Le prêt de 600 000 $ a été consenti le 1er avril 2020 et porte intérêt au taux annuel de 0,5 %. L'intérêt est payable annuellement à compter du 31 mars 2021.

Le prêt a été consenti pour aider le conjoint de Carole à démarrer son entreprise.

Incidences pour RMZ
RMZ doit calculer l'intérêt couru du 1er avril au 31 décembre 2020 pour l'ajouter à son revenu à titre de revenu d'intérêts (ce qu'elle a fait). L'intérêt couru est de 2 250 $ (600 000 $ x 0,5 % x 9/12).

Incidences pour l'employée
Puisque le prêt n'est pas destiné à une réinstallation, il y aura un avantage imposable calculé au moyen de l'écart entre l'intérêt au taux prescrit et l'intérêt payé par Carole.

En 2020, le taux prescrit était de 2 % pour les deux premiers trimestres et de 1 % pour les deux derniers. Par conséquent, l'avantage imposable est de 6 000 $ (600 000 $ × 2 % × 91/366 + 600 000 $ × 1 % × 184/366). Par conséquent, pour l'intérêt, Carole doit inclure un avantage imposable de 6 000 $ au titre du prêt dans son revenu de 2020, puisqu'elle n'a pas payé d'intérêt jusqu'à maintenant.

Comme l'avantage relatif aux intérêts réputés est considéré comme un intérêt payé par le particulier, si Carole investit les fonds reçus dans des actions ou des instruments d'emprunt de

l'entreprise de Frank, elle pourra se prévaloir d'une déduction correspondant à cet avantage à titre de frais de placement.

Allocations de repas pour heures supplémentaires ou repas fournis pendant les heures supplémentaires

Incidences pour RMZ
Les coûts des repas fournis pendant les heures supplémentaires sont déductibles à 50 %, comme pour les coûts des autres types de repas. Nous avons supposé que ces coûts étaient déjà inclus dans les frais de repas inscrits aux états financiers.

Incidences pour l'employée
Si des repas sont fournis pendant les heures supplémentaires, ou si des allocations de repas pour heures supplémentaires sont versées, il n'y a aucun avantage imposable si toutes les conditions suivantes sont remplies :

- l'allocation, ou le coût des repas, est raisonnable;
- l'employée travaille au moins deux heures supplémentaires immédiatement avant ou après son horaire de travail normal;
- les heures supplémentaires sont peu fréquentes ou sont occasionnelles (moins de trois fois par semaine).

L'allocation de repas pour heures supplémentaires ne sera pas un avantage imposable pour Carole pour les raisons suivantes :

- l'allocation est raisonnable (20 $ semble être un montant raisonnable);
- en l'occurrence, Carole fait deux heures supplémentaires ou plus;
- les heures supplémentaires semblent être peu fréquentes.

Frais d'adhésion à un centre de conditionnement physique

Incidences pour RMZ
Les frais d'adhésion à un centre de conditionnement physique ne sont pas déductibles selon la *Loi de l'impôt sur le revenu* et sont donc rajoutés dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt.

Incidences pour l'employée
En général, comme les frais d'adhésion à un centre de conditionnement physique sont payés pour le compte de l'employée, il s'agit d'un avantage imposable pour Carole.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 11 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les incidences fiscales des avantages offerts à l'employée.

Compétent – Le candidat analyse les incidences fiscales, du point de vue de l'employeur et de l'employée, des avantages offerts à l'employée.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les incidences fiscales, du point de vue de l'employeur et de l'employée, des avantages offerts à l'employée.

Occasion d'évaluation nº 12

Le candidat évalue si le système de suivi des immobilisations fournit les données nécessaires pour assurer la conformité aux exigences fiscales et recommande des améliorations à apporter au système.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

***Grille de compétences des CPA* – Compétence technique**		**Modules communs**	**O4 FISC**
6.1.2	Évaluer les systèmes d'information, les exigences en matière de données et les processus d'affaires qui permettent d'assurer l'observation fiscale de manière fiable	B	A

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.1.4 Distinguer les problèmes menant à une seule solution ou conclusion valable de ceux qui en comportent plusieurs
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.2.2 Utiliser des moyens appropriés pour recueillir ou élaborer l'information pertinente
2.1.2.3 Vérifier, corroborer ou tester l'information et évaluer la qualité des sources, au besoin, pour atteindre l'objectif de l'analyse
2.1.3.3 Utiliser les technologies de l'information pour appuyer et améliorer les analyses
2.1.3.7 Évaluer si les données sont assez complètes, valides et fiables pour les besoins de l'analyse
2.1.5.3 Élaborer des plans de mise en œuvre des recommandations
2.1.6.2 Utiliser des techniques de remue-méninges et autres pour trouver des solutions, des problèmes, des points de vue et des répercussions qui n'ont pas encore été identifiés

RMZ fait le suivi de ses immobilisations dans une feuille de calcul. Les nouvelles immobilisations, comptabilisées à l'actif d'un point de vue comptable, sont inscrites dans la feuille de calcul au moment de leur achat. Les données suivantes sont consignées au sujet de l'immobilisation : numéro d'identification séquentiel, description, nom du fournisseur, numéro de facture, date d'achat, prix d'achat, mode d'amortissement, amortissement annuel et amortissement cumulé.

Du point de vue fiscal, la société a besoin des informations nécessaires à la préparation de l'Annexe 8 de la déclaration de revenus des sociétés T2 et au calcul des gains ou pertes au moment de la disposition.

Acquisitions durant l'exercice

RMZ semble faire uniquement le suivi des éléments inscrits à l'actif du point de vue comptable. Toutefois, elle doit aussi faire le suivi des dépenses passées en charges dans les états financiers, mais qui sont des dépenses en capital du point de vue fiscal, comme les logiciels, car elles devront être prises en compte dans les calculs de la DPA. On ne sait pas où ces renseignements sont actuellement consignés.

Par ailleurs, pour que la société puisse demander la DPA au titre d'un bien, elle doit non seulement connaître le moment de son acquisition, mais également le moment où le bien est devenu prêt à être mis en service. C'est pourquoi il faudrait consigner ces données.

Il faut également savoir si le bien a été acquis d'une partie liée, car des ajustements pourraient alors devoir être apportés à son coût du point de vue fiscal.

Type de bien et utilisation

Il faudrait consigner la nature de chacun des outils, car les petits outils sont classés dans une catégorie de DPA différente des outils plus gros.

Les biens qui sont utilisés différemment doivent être traités de manière distincte. Par exemple :

- Il est possible que les biens utilisés dans les activités de R&D soient classés dans des catégories de DPA distinctes et aient une incidence sur le programme de RS&DE. Ces biens doivent être identifiés séparément.
- Les biens locatifs sont assujettis à des limites relatives à la DPA.
- Certains immeubles utilisés pour les activités de fabrication et de transformation sont admissibles à un taux de DPA plus élevé.

Comme ces types de biens sont traités différemment de ceux utilisés dans l'administration, il faudrait ajouter un champ pour inscrire le type d'activité auquel chaque bien est destiné.

Il faut également consigner le nom du service ainsi que le lieu où se trouve l'actif et l'utilisation à laquelle ce dernier est destiné. Il faudrait donc modifier la feuille de calcul pour y ajouter les renseignements manquants.

Numéro d'identification unique

Lorsque c'est possible, le numéro de série et le numéro de modèle devraient également être consignés. Il sera ainsi possible de faire le suivi de chaque bien. Du point de vue fiscal, on doit connaître ces renseignements, car il faut retrouver le coût d'origine exact d'un bien au moment de la disposition de ce dernier.

Ces renseignements sont particulièrement importants lorsqu'il y a plus d'une unité d'un même type de bien. Par exemple, s'il y a 10 machines à sceller à chaud provenant d'AGA Manufacturing Equipment ayant chacune un coût d'origine différent, il faut être en mesure de repérer l'unité précise faisant l'objet d'une disposition et de retrouver son coût d'origine et sa date d'achat.

À l'heure actuelle, nous avons constaté qu'un numéro d'identification est attribué à chaque nouvelle acquisition dans la liste, mais ce numéro est-il inscrit de quelque manière que ce soit sur l'élément de matériel de manière à ce qu'on puisse le retracer? Rien n'indique que ce soit le cas. Si le numéro d'identification n'est pas inscrit sur un élément de matériel dont RMZ possède plusieurs unités, il est impossible de retrouver l'unité exacte faisant l'objet d'une disposition et son coût d'origine. Chaque bien devrait porter un numéro d'identification unique qui serait consigné dans le système pour qu'on puisse retrouver les informations se rapportant à ce bien lors de sa disposition.

Catégorie d'amortissement

Il faut également consigner la catégorie de DPA où l'acquisition doit être classée, pour que le bien puisse être inscrit dans la bonne catégorie et en être retiré au moment opportun.

Bien que ce ne soit pas clair d'après l'extrait du système de suivi, il semble, selon l'historique des immobilisations fourni pour 2020, qu'on fasse le suivi de l'immeuble de placement comme s'il s'agissait d'un seul actif. Ce traitement est approprié du point de vue de la comptabilité financière, mais, sur le plan fiscal, le traitement d'un immeuble de placement n'est pas différent de celui des autres immobilisations et biens amortissables (dont il a été question précédemment). Par conséquent, il faut faire le suivi du terrain et du bâtiment séparément dans le système, de manière à ce qu'on puisse amortir le bâtiment et calculer correctement les gains ou pertes en capital au moment d'une éventuelle disposition.

Dispositions

Il n'y a aucune information sur les dispositions. Du point de vue fiscal, au moment de la disposition d'un bien, les informations suivantes sont nécessaires : date de la disposition, motif de la disposition, produit de la disposition, gain ou perte comptable réalisé sur la vente (pour l'annuler dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt). RMZ doit adopter un processus par lequel ses dispositions seront correctement consignées dans le rapport de suivi.

Amortissement

Il faudra également consigner le total de l'amortissement comptabilisé pour chaque exercice. L'amortissement comptable est visé par les ajustements à apporter dans le calcul du revenu net, et cette information est souvent répartie dans différents postes (coût des ventes, frais de vente, recherche et développement, frais administratifs, etc.). À l'heure actuelle, des informations génériques sur l'amortissement annuel sont consignées, ce qui pourrait être insuffisant.

Pertes de valeur

Il faut également consigner les pertes de valeur qui ont été comptabilisées à l'égard d'un actif, car la comptabilisation de ces pertes pourrait occulter le coût d'origine au moment d'une éventuelle disposition. Il s'agit également d'un montant qu'il faut rajouter dans le calcul du revenu net.

Réparations et entretien

Il devrait également y avoir une liste détaillée des travaux de réparation et d'entretien. On pourrait ainsi s'assurer qu'aucune dépense n'est passée en charges par erreur alors qu'elle devrait être traitée comme une dépense en capital du point de vue fiscal. Le traitement fiscal des dépenses courantes et des dépenses en capital n'est pas toujours le même que celui des charges et des coûts inscrits à l'actif du point de vue comptable, surtout si un seuil d'importance relative a été établi aux fins de la présentation de l'information financière. Cette information est peut-être consignée dans un compte du grand livre général, mais il faudrait le confirmer.

Recommandation

Pour faire le suivi de ses acquisitions, RMZ doit envisager de se doter d'un logiciel plus avancé qui serait lié au système des comptes fournisseurs. L'utilisation d'une feuille de calcul Excel dans laquelle les données sont entrées manuellement pose un risque très élevé d'omission de certaines informations. Le nouveau système devrait incorporer toutes les suggestions susmentionnées.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 12 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève certaines déficiences du système actuel de suivi des immobilisations du point de vue de la conformité fiscale.

Compétent – Le candidat analyse certaines déficiences du système actuel de suivi des immobilisations du point de vue de la conformité fiscale.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs déficiences du système actuel de suivi des immobilisations du point de vue de la conformité fiscale et formule une recommandation générale.

Occasion d'évaluation nº 13

Le candidat explique les différences, d'un point de vue fiscal, entre une société privée et une société publique ainsi que la manière dont ces différences s'appliquent à RMZ.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

***Grille de compétences des CPA* – Compétences techniques**		**Modules communs**	**O4 FISC**
6.2.1	Évaluer les questions fiscales générales qui se posent à l'entité	B	A
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier	B	A
6.3.3	Analyser les possibilités de planification fiscale qui s'offrent à un particulier	B	B

***Grille de compétences des CPA* – Compétences habilitantes**
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.2.2 Utiliser des moyens appropriés pour recueillir ou élaborer l'information pertinente

Comme RMZ est une société privée qui n'est pas contrôlée par des non-résidents (Francine est une résidente canadienne et elle détient la majorité des actions de RMZ), il s'agit d'une SPCC. RMZ perdra ce statut si elle devient une société publique.

Caractéristiques d'une SPCC

Déduction accordée aux petites entreprises

Les SPCC sont admissibles à la DAPE, qui correspond à un pourcentage d'un montant pouvant atteindre 500 000 $; les sociétés publiques n'y ont pas droit. Cette déduction pourrait donc faire économiser jusqu'à 95 000 $ (19 % x 500 000 $) en impôts, laquelle doit être répartie entre les sociétés associées.

En l'occurrence, le capital imposable de RMZ est toutefois trop élevé pour qu'elle ait droit à la DAPE sur son revenu imposable. Par conséquent, si elle devient une société publique, il n'y aura aucun changement à cet égard.

Passation en charges immédiate des biens

Depuis le 19 avril 2021, les SPCC sont admissibles à la passation en charges immédiate de coûts allant jusqu'à 1,5 million $ par an à l'égard de biens acquis dans la plupart des catégories de DPA, et n'auront plus à les ajouter aux catégories de DPA et à demander une DPA au fil du temps. La perte de l'accès à cette déduction pourrait entraîner des impôts considérablement plus élevés si RMZ faisait appel public à l'épargne.

Remarque : Cette disposition n'était pas encore quasi adoptée au 31 décembre 2020. On ne s'attendait donc pas à ce qu'elle soit utilisée par les candidats. Toutefois, les candidats qui ont fait cette analyse ont été récompensés, puisqu'il leur est toujours permis d'utiliser la nouvelle législation.

Compte de dividendes en capital (CDC)

Une SPCC a un CDC dans lequel elle accumule la portion non imposable de ses gains en capital (et d'autres montants), qu'elle peut ensuite verser à ses actionnaires sous forme de dividendes non imposables. Le solde du CDC à la fin de décembre 2020 se calcule comme suit :

Solde de début d'année	568 000 $
Ajouter : portion de 50 % non imposable du gain en capital réalisé en 2020	31 115
Solde de fin d'année	599 115 $

Par conséquent, RMZ, à titre de SPCC, pourrait verser à partir de ce compte un total de 599 115 $ en dividendes, que ses actionnaires recevraient en franchise d'impôt.

Si RMZ ne verse pas le solde de ce compte avant de devenir une société publique, elle le perdra. C'est pourquoi nous lui conseillons de verser les dividendes non imposables de son CDC avant de devenir une société publique.

CII pour la RS&DE

Les SPCC peuvent avoir droit à un traitement préférentiel en ce qui concerne le CII pour la RS&DE. Le taux du CII varie selon la taille de la société. Le taux du CII est de 35 % pour les petites SPCC et de 15 % pour les grandes SPCC et les sociétés publiques.

En l'occurrence, le CII pour la RS&DE est de 15 %, car RMZ est une grande SPCC. Le CII est remboursable uniquement pour les SPCC; les sociétés autres que des SPCC doivent avoir un montant suffisant d'impôt à payer pour pouvoir en déduire le CII.

Impôt sur le revenu de placement et IMRTD

Contrairement à une société publique, une SPCC doit payer un impôt supplémentaire remboursable sur son revenu de placement. Par conséquent, le taux d'imposition applicable aux revenus de placement gagnés dans une SPCC est généralement plus élevé que si le revenu avait été gagné par un particulier ou une société autre qu'une SPCC.

Toutefois, lorsque la SPCC verse des dividendes, une partie de cet impôt lui est remboursé, par l'intermédiaire du mécanisme de l'IMRTD.

Les remboursements au titre de dividendes peuvent être de 38 1/3 % des dividendes versés. Les sociétés publiques n'ont pas de comptes d'IMRTD, si bien que RMZ ne pourra plus utiliser ce mécanisme si elle devient une société publique.

Comme dans le cas du CDC, nous recommandons que RMZ verse un dividende autre qu'un dividende déterminé de 110 236 $ (soit le solde de 42 257 $ du compte d'IMRTD non déterminés divisé par 38 1/3 %) avant de devenir une société publique.

Impôt de la partie IV

Toutes les sociétés privées (y compris les SPCC) sont assujetties à l'impôt de la partie IV sur les dividendes provenant de placements de portefeuille. Les SPCC payent également un impôt de la partie IV sur les dividendes provenant de sociétés privées rattachées. Il en résulte, dans les faits, le paiement d'un impôt sur des dividendes qui ne sont autrement pas imposables dans la société.

L'impôt de la partie IV est également ajouté aux comptes d'IMRTD. Par conséquent, pourvu que RMZ verse suffisamment de dividendes, l'impôt de la partie IV lui sera de toute façon remboursé.

Les sociétés publiques ne sont pas assujetties à l'impôt de la partie IV.

Exonération cumulative des gains en capital

Un particulier actionnaire peut avoir droit à une exonération cumulative des gains en capital sur la vente d'actions admissibles de petite entreprise (AAPE). L'un des critères pour qu'une action puisse être qualifiée d'AAPE, est que, au moment de sa vente, il doit s'agir d'une action d'une SPCC. Il est particulièrement important pour Francine de tenir compte de ce critère, car la valeur de ses actions a augmenté depuis la constitution de la société.

Si RMZ devient une société publique, Francine devrait planifier la cristallisation du gain en capital inhérent à ses actions en exerçant un choix en vertu duquel elle sera réputée avoir disposé de ses actions. Il faudra effectuer une analyse plus poussée à ce moment-là.

Options d'achat d'actions

Les options d'achat d'actions accordées par une SPCC ne sont imposables pour l'employé que lorsque ce dernier dispose des actions, et elles donnent droit à un traitement préférentiel sous forme d'une déduction pour options d'achat d'actions. Dans le cas des options d'achat d'actions

accordées par une société publique, l'employé est imposé sur l'avantage au moment où il exerce son option, et il peut perdre son accès à la déduction pour options d'achat d'actions (selon la situation de l'employeur). À l'heure actuelle, comme RMZ n'a aucune option d'achat d'actions en circulation, ces dispositions n'auraient aucune incidence.

Au moment du passage au statut de société publique, les options sur actions conservent les caractéristiques qu'elles avaient au moment où elles ont été accordées.

Utilisation des actions dans le cadre de la planification fiscale

Les titres (notamment les actions) qui sont inscrits à la cote d'une bourse de valeurs désignée peuvent être détenus dans un RPA, un FERR, un REER, un REEE, un REEI ou un CELI. Les actions d'une SPCC ne peuvent être détenues dans ce type de véhicules de placement que dans des circonstances très limitées.

Compte de revenu à taux général (CRTG) et compte de revenu à taux réduit (CRTR)

Les SPCC doivent avoir un solde dans leur CRTG pour pouvoir verser des dividendes déterminés (qui sont imposés à un taux réduit entre les mains des contribuables actionnaires qui les reçoivent). Étant donné que RMZ ne peut se prévaloir de la DAPE en raison de son capital imposable, elle a probablement un solde suffisant dans son CRTG pour verser des dividendes déterminés. Toutefois, puisqu'elle a un revenu de placement total, il est possible que certains de ses dividendes soient considérés comme des dividendes autres que des dividendes déterminés, qui sont imposés à un taux plus élevé.

Si RMZ devient une société publique, les dividendes qu'elle verse deviendront automatiquement des dividendes déterminés. Toutefois, si elle a un solde dans son CRTR, elle devra d'abord verser des dividendes autres que des dividendes déterminés. Une fois que le solde du CRTR (calculé au moment du changement de statut) aura été éliminé, tous les dividendes qu'elle versera seront des dividendes déterminés.

Conclusion

Le statut de SPCC présente à la fois des avantages et des désavantages du point de vue fiscal. Si RMZ devient une société publique, il faudra un peu de planification pour qu'elle puisse jouir des avantages rattachés au statut de SPCC avant de les perdre et pour qu'elle puisse atténuer ou éliminer les désavantages liés à son nouveau statut.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève quelques différences, d'un point de vue fiscal, entre une SPCC et une société publique.

Compétent – Le candidat relève certaines des différences, d'un point de vue fiscal, entre une SPCC et une société publique.

Compétent avec distinction – Le candidat relève plusieurs différences, d'un point de vue fiscal, entre une SPCC et une société publique.

ANNEXE D

ÉTUDES DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION DE L'ÉPREUVE DU JOUR 3 – LE 28 MAI 2021

EXAMEN FINAL COMMUN
LE 28 MAI 2021 – ÉPREUVE DU JOUR 3

Étude de cas nº1 **(Temps suggéré : 85 minutes)**

Sally Byrd est propriétaire de Sally's Good Furniture (SGF), une entreprise de fabrication et de vente au détail de meubles établie en Alberta. La vision de SGF est la suivante : mettre à la disposition de chaque foyer de Calgary du mobilier abordable et stylé, qui se distingue des meubles ordinairement vendus dans les grandes surfaces. Sally croit à l'importance de rendre les collections de SGF accessibles à tous, dans un environnement convivial qui privilégie le service à la clientèle.

Nous sommes le 10 mars 2021, et Sally a fait appel à vous, CPA, pour obtenir des conseils sur plusieurs questions.

Sally vous a fourni le sommaire des données servant au calcul du coût de revient (Annexe I). SGF a involontairement accepté certaines commandes non rentables, et Sally veut que vous évaluiez la qualité des données utilisées pour l'établissement du coût de revient de SGF, et la façon de l'améliorer pour l'aider dans sa prise de décisions.

Elle vous demande aussi de déterminer si la solution technologique proposée cadre avec l'orientation stratégique de SGF (Annexe II).

SGF a récemment pris de l'expansion, et Sally a du mal à superviser certains processus (Annexe III). Elle vous demande d'analyser les faiblesses du contrôle interne et de recommander des améliorations.

New Era Furniture (NEF), un détaillant de meubles de l'Ontario, a contacté SGF pour lui faire part d'une commande potentielle (Annexe IV). Sally vous demande de l'analyser pour déterminer si SGF devrait l'accepter et, si oui, en totalité ou en partie. Elle vous demande aussi de décrire les facteurs décisionnels à considérer et de formuler une recommandation.

Enfin, SGF envisage d'acheter Summer Living inc. (SL), un fabricant de meubles de la Colombie-Britannique. Sally veut que vous effectuiez une évaluation selon la méthode de la capitalisation des bénéfices pour déterminer si le prix demandé de 2,78 millions $ est juste. Selon ses recherches, une entreprise de ce type est habituellement évaluée selon un multiple de 11 fois le bénéfice net après impôts. Sally vous demande aussi d'expliquer les limites de cette méthode dans ce contexte-ci. Sally a reçu un état des résultats non audité de SL pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020. Au cas où SGF déciderait de faire l'acquisition, Sally veut que vous suggériez des procédures d'audit qui feraient partie d'un contrôle diligent pour les préoccupations qu'elle a soulevées (Annexe V).

ANNEXE I
SOMMAIRE DES DONNÉES SERVANT AU CALCUL DU COÛT DE REVIENT

La direction utilise le logiciel de SGF pour générer automatiquement les budgets de fabrication futurs. Le logiciel utilise les quatre principales catégories suivantes de données sur le coût de revient dans son algorithme de planification.

Main-d'œuvre directe

Les ouvriers enregistrent dans le logiciel le temps passé sur chaque unité fabriquée, mais, pour ne pas interrompre leur travail, ils attendent souvent à la fin de la journée et se fient à leur mémoire. Il y a plusieurs années, afin de garder les coûts bas, Sally a mis en place une prime destinée à l'ouvrier dont la moyenne d'heures par unité est la moins élevée.

Matières premières

Lorsque des matières premières doivent être utilisées, les ouvriers balaient manuellement un code à barres parmi une liste de codes à barres qu'ils gardent à leur poste de travail, et le logiciel enregistre les matières utilisées et l'unité à laquelle elles sont destinées.

Main-d'œuvre indirecte

Pour imputer les coûts de la main-d'œuvre indirecte, le logiciel analyse les données historiques et relève un ensemble de facteurs qui sont corrélés avec l'utilisation de la main-d'œuvre indirecte. Sally ne sait pas comment ça fonctionne, mais elle se réjouit de ne pas avoir à le faire elle-même.

Matières indirectes

Les ouvriers disent utiliser des matières indirectes, comme des vis et des clous, dans des proportions à peu près constantes, peu importe ce qu'ils fabriquent. Sally est sceptique, mais comme les ouvriers semblaient irrités lorsqu'elle les a questionnés davantage, elle n'a pas insisté. Par conséquent, SGF impute les coûts des matières indirectes en fonction des heures de main-d'œuvre directe, à un taux de 8,50 $ par heure de main-d'œuvre.

ANNEXE II
SOLUTION TECHNOLOGIQUE PROPOSÉE

Aleisha Ting, l'une des vice-présidentes de SGF, a proposé une solution technologique.

Cette solution prévoit la mise en œuvre d'une nouvelle plateforme en ligne pour gérer les relations-clients. À l'heure actuelle, SGF consacre d'importantes ressources à s'occuper des clients en personne et au téléphone. Cette nouvelle plateforme automatiserait le traitement des demandes de clients à l'aide de l'intelligence artificielle. En conséquence, SGF n'aurait plus de préposés au service à la clientèle.

La solution porte aussi sur la phase de conception des produits qui, selon Aleisha, est lente et coûteuse. SGF emploie des dessinateurs spécialisés qui conçoivent des meubles originaux pour chacune de ses collections. Toutefois, une nouvelle technologie permet de concevoir automatiquement les meubles à l'aide d'une simple série de données. Par exemple, les dessinateurs choisissent le type de meuble et les matières premières, et sélectionnent un style parmi quelques styles génériques. Selon Aleisha, si SGF optait pour cette nouvelle technologie, les marges augmenteraient de façon significative.

Aleisha prévoit aussi mettre en place un système intelligent d'établissement des prix, dont l'algorithme évaluerait les données du marché et les informations internes sur les produits, pour établir le prix optimal de chaque produit. En général, SGF fixe le prix de ses meubles selon ce qui lui semble raisonnable afin de bâtir la réputation de la marque. Ce nouveau système d'établissement des prix permettrait à SGF d'obtenir la valeur maximale pour chaque transaction et de repérer les produits à marge élevée à promouvoir. Selon l'analyse d'Aleisha, ce nouveau système, conjugué aux économies réalisées sur la conception et le service à la clientèle, pourrait faire augmenter les marges de SGF de façon importante.

ANNEXE III
PROCESSUS DE SGF

Le logiciel de SGF enregistre la fabrication et la vente de stocks et sert à la production de rapports et à la planification, ce qui a éliminé le travail de suivi ou de dénombrement manuels des stocks. Toutefois, SGF a eu des ennuis l'an dernier lorsqu'elle a accepté de vendre une grande quantité de tables, qui apparaissaient erronément dans le logiciel comme étant en stock.

Les représentants enregistrent les ventes dans le logiciel, lequel réduit automatiquement les stocks. Ils recueillent aussi les paiements. Bien que la plupart des clients paient par carte de crédit, SGF accepte aussi l'argent comptant.

SGF permet à ses ouvriers de passer des commandes directement auprès des fournisseurs. S'ils respectent leur budget mensuel, aucune approbation n'est requise. Sally a remarqué que de nombreuses commandes sont passées à la fin du mois et comprennent parfois du bois et des matières premières dont elle ne reconnaît pas l'utilisation dans les produits de SGF.

Les fournitures sont entreposées dans une salle sécurisée. Les ouvriers et certains autres employés peuvent y entrer à l'aide d'une carte d'accès. Des fournitures disparaissent parfois, mais Sally est incapable de déterminer qui les a prises.

Sally s'est récemment aperçue que le solde de trésorerie de fin d'exercice dans le grand livre général était légèrement différent du solde figurant sur le relevé bancaire. Lorsqu'elle s'est renseignée auprès du commis-comptable, il lui a dit de ne pas s'en faire. « On ne prend pas la peine de vérifier les écarts puisqu'ils s'éliminent habituellement peu après la fin de l'exercice », a-t-il expliqué.

ANNEXE IV
COMMANDE DE NEF

NEF a proposé d'acheter les meubles suivants, qui appartiennent tous à une même collection créée par NEF, dans des commandes distinctes :

Commande (s)	Quantité	Prix
Tables basses	1 200	220 $
Tables de salle à manger	800	335 $
Chaises de salle à manger	1 500	145 $

NEF n'acceptera que la quantité exacte indiquée pour chaque commande, mais SGF pourra choisir d'exécuter une commande, deux commandes ou les trois. Chaque meuble a une conception standard et générique, et est destiné au marché de masse en Ontario. SGF a un an pour remplir la ou les commande(s).

Selon l'une des conditions de l'offre, NEF se chargera de tout le service à la clientèle. Toutefois, NEF aura le droit de se présenter comme « partenaire officiel de SGF et détaillant des meubles SGF » et d'utiliser la marque de commerce de SGF pour les trois produits de la collection, peu importe la ou les commande(s) que décidera de remplir SGF.

Les coûts de la main-d'œuvre de SGF sont de 45 $ de l'heure, sans majoration pour les heures supplémentaires, ce qui est permis par la réglementation provinciale. SGF s'attend à ce que la fabrication d'une table basse nécessite 1,5 heure, une table de salle à manger, 2,5 heures, et une chaise, 1 heure. Pour la main-d'œuvre indirecte, le logiciel de SGF a calculé un coût de 12,60 $ par table basse, de 15,80 $ par table de salle à manger et de 9,40 $ par chaise.

SGF utilisera des planches de pin, et s'attend à utiliser 4,5 planches par table basse, 7,0 planches par table de salle à manger et 2,5 planches par chaise.

SGF a 400 planches de pin en stock, achetées à 19 $ chacune. SGF avait prévu utiliser ces planches pour de futures commandes ordinaires, mais il est possible de commander d'autres planches au coût de 22,50 $ chacune.

Comme SGF a une certaine capacité excédentaire, la direction pense que la commande peut être exécutée. La direction ne veut toutefois pas embaucher d'autres ouvriers pour cette commande, car il y a une pénurie et leur formation prend trop de temps. SGF emploie 10 ouvriers à temps plein, dont la semaine normale de travail est de 38 heures et qui travaillent 49 semaines par année. Chaque ouvrier est autorisé à faire un maximum de six (6) heures supplémentaires par semaine. Certains ouvriers sont peu disposés à faire des heures supplémentaires. La production actuelle de SGF nécessite 17 140 heures de main-d'œuvre par année.

ANNEXE V
ÉTAT DES RÉSULTATS

Summer Living inc.
État des résultats
Exercice terminé le 31 décembre 2020
(non audité)

		Note
Ventes	2 480 000 $	
Coût des produits vendus	1 642 000	
Marge brute	838 000	1
Salaires	329 000	2
Coûts indirects fixes	83 000	
Loyer	26 000	3
Honoraires professionnels	10 000	
Autres charges	39 000	
Bénéfice net avant impôts	351 000	
Impôts sur le bénéfice	94 770	
Bénéfice net	256 230 $	

Notes

1. En 2020, SL a réalisé une vente plus importante que la normale, dont la marge brute était de 36 000 $, qui ne devrait vraisemblablement pas se reproduire.

2. Sally pense que SGF pourrait économiser 45 000 $ en salaires de la direction grâce aux synergies entre SGF et SL.

3. SL loue son espace actuel au rabais. Après l'acquisition, Sally pense que le loyer serait de 30 000 $ pour l'année.

Sally a des préoccupations; elle se demande si :

- toutes les ventes de 2020 ont réellement eu lieu;
- SL a des passifs importants non réglés;
- les stocks de SL sont présentés correctement et s'il y a des articles obsolètes qui devraient être radiés.

GUIDE DE CORRECTION 3-1
SALLY'S GOOD FURNITURE (SGF)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

MÉMO

À : Sally Byrd
De : CPA, consultant
Objet : Questions diverses

Occasion d'évaluation nº 1 (Profondeur et étendue)

Le candidat évalue la qualité des données servant au calcul du coût de revient de SGF et suggère des améliorations.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

***Grille de compétences des CPA* (2019)**
Compétence technique :
3.2.1 Élaborer ou évaluer les données et les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions (modules communs – niveau A)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.3.3 Utiliser les technologies de l'information pour appuyer et améliorer les analyses
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.3.7 Évaluer si les données sont assez complètes, valides et fiables pour les besoins de l'analyse
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques

Le logiciel de SGF utilise quatre principales catégories de données sur le coût de revient pour générer automatiquement les budgets de fabrication. Même si certaines données semblent provenir de sources de qualité, certaines catégories de données suscitent de vives préoccupations sur le plan de l'exactitude et de la pertinence.

1. Main-d'œuvre directe

Pour établir les budgets futurs, le logiciel de SGF utilise les heures enregistrées par les ouvriers afin de retracer l'historique de l'utilisation de la main-d'œuvre directe. Toutefois, même si la compilation des heures par les employés est une source courante de données, la qualité de ces données semble poser des problèmes importants.

- Pour éviter d'interrompre leur travail, les ouvriers attendent souvent à la fin de la journée pour entrer les données. Ils pourraient commettre des erreurs dans la consignation de leurs heures puisqu'ils se fient à leur mémoire.
- Pour encourager les ouvriers, vous offrez une prime à l'ouvrier dont la moyenne d'heures par unité est la moins élevée. Même si cette prime peut mener à une réduction des coûts, elle risque de compromettre la qualité des données puisqu'elle pourrait inciter les ouvriers à indiquer un nombre d'heures inférieur au nombre réel. La probabilité que cela se produise dépend du montant de la prime.

Recommandation

Une façon de s'assurer que les ouvriers enregistrent toutes les heures passées sur un meuble consisterait à vérifier que le nombre d'heures consacrées à la fabrication de meubles correspond au nombre d'heures rémunérées à chaque ouvrier. Il faudrait peut-être tenir compte des interruptions pour des réunions ou des tâches générales. Cette comparaison permettrait de vérifier que toutes les heures consacrées aux meubles sont enregistrées par les ouvriers et ainsi d'assurer la qualité des données utilisées par le logiciel.

De plus, vous pourriez utiliser la fonction de balayage d'un code à barres du logiciel de SGF. Les ouvriers pourraient balayer le code à barres associé à un meuble au début et à la fin de la fabrication de celui-ci. Ainsi, les données sur les heures de main-d'œuvre par unité seraient beaucoup plus exactes et fiables, et le travail des ouvriers ne serait pas vraiment perturbé.

Vous devriez aussi revoir la structure des primes pour qu'elle soit compatible avec les intérêts de SGF. Par exemple, il faut tenir compte de la qualité du meuble produit, de façon à ce qu'on ne mette plus l'accent sur le temps consacré à la fabrication d'un meuble. Une partie de la prime pourrait aussi être liée à l'exactitude des heures enregistrées par les employés, afin de les encourager à noter leurs heures consciencieusement.

2. Matières premières

Vous semblez utiliser un système sophistiqué pour obtenir les données liées aux coûts des matières premières. Les employés balayent le code à barres associé aux matières premières qu'ils utilisent et attribuent celles-ci aux unités sur lesquelles ils travaillent, ce qui offre des données précises quant aux matières premières utilisées pour chaque unité. En théorie, cette catégorie de données est fiable.

Elle compte toutefois des limites et des faiblesses. Les données reposent sur le balayage manuel des matières premières. Comme le code à barres n'est pas balayé directement à

partir des matières premières, mais plutôt à partir d'une liste de codes à barres que les employés gardent à leur poste, il y a un risque que le code à barres balayé ne soit pas celui de la matière première utilisée. Il ne semble y avoir aucune validation des données après le balayage.

Recommandation

Comme pour toutes les catégories de données que vous utilisez, vous devriez penser à mettre en place une étape d'examen des données, pour passer en revue les données liées aux matières premières et déceler les lacunes et les anomalies. Par exemple, si un ouvrier oublie de balayer le code à barres d'une matière première, il serait indiqué qu'aucun bois n'a été utilisé pour certaines unités, ce qui serait sans aucun doute anormal. Une autre solution serait d'avoir un commis aux stocks à l'entrepôt, qui balayerait au préalable chaque unité de matière première donnée aux ouvriers. Il s'agirait d'un contrôle dans le processus, qui permettrait d'obtenir des données de meilleure qualité.

Nous ignorons s'il y a une quantité excédentaire suffisante de chaque matière première pour justifier un suivi. De plus, si c'est le cas, il n'est pas clair où elle se trouve (p. ex., retour aux stocks, utilisation pour l'unité suivante, etc.). Si la quantité excédentaire de matières premières est importante, il serait avisé d'en faire le suivi pour améliorer l'exactitude du coût des matières premières par unité.

3. Main-d'œuvre indirecte

Les données sur la main-d'œuvre indirecte semblent établies à partir d'une compilation de données historiques analysées à des fins de corrélation statistique. Une fois encore, en théorie, cette approche semble valable pour la collecte de l'ensemble de données servant à produire des données exactes et pertinentes.

Cette approche présente aussi des limites et des faiblesses. SGF compte sur l'algorithme du logiciel, et si la direction de SGF n'examine pas l'algorithme, elle pourrait ne pas comprendre la corrélation ou la signification sous-jacentes des données. Vous indiquez que vous n'y comprenez rien. Par conséquent, même si le logiciel peut utiliser les données dans leur état actuel pour produire des budgets, qu'arrivera-t-il si un changement important se produit et qu'il ne cadre pas avec l'algorithme? De plus, l'algorithme pourrait avoir fait des hypothèses erronées ou simplement comporter des erreurs de programmation; SGF risque donc de s'appuyer sur des données erronées.

Recommandation

La direction doit comprendre l'algorithme, faire preuve de jugement quant aux données saisies pour cette composante et, dans des circonstances exceptionnelles, être capable de mettre à jour ou de modifier les paramètres que le logiciel utilise pour la collecte des données sur le coût de revient.

4. Matières indirectes

Comme mentionné, la cueillette de données sur les heures de main-d'œuvre directe semble déficiente. Le logiciel utilise simplement une corrélation linéaire avec les heures de main-d'œuvre directe pour attribuer les données sur l'utilisation des matières indirectes. Pour les mêmes raisons indiquées en ce qui a trait aux heures de main-d'œuvre directe, ainsi qu'en raison de la possibilité qu'il y ait différents facteurs à prendre en compte pour déterminer l'utilisation des matières indirectes, les données sur les matières indirectes sont vraisemblablement inexactes.

Recommandation

Vous devriez envisager d'utiliser un processus similaire à celui utilisé pour la main-d'œuvre indirecte pour déterminer les corrélations pertinentes des matières indirectes et ainsi permettre à SGF d'obtenir des données plus précises sur l'utilisation des matières indirectes. De plus, bien qu'il soit probablement trop difficile de faire le suivi de matières indirectes comme les clous et les vis, SGF pourrait analyser un échantillon de meubles pour déterminer l'ampleur de l'utilisation des matières indirectes et la comparer aux données créées par le logiciel pour évaluer l'exactitude de ces dernières.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'évaluer la qualité des données servant au calcul du coût de revient de SGF.

Compétent – Le candidat évalue la qualité des données servant au calcul du coût de revient de SGF et suggère des améliorations.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue de façon approfondie la qualité des données servant au calcul du coût de revient de SGF et suggère des améliorations.

Occasion d'évaluation nº 2 (Étendue)

Le candidat analyse la solution technologique proposée pour déterminer si elle cadre avec l'orientation stratégique.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA
Compétence technique :
2.2.1 Déterminer si les décisions de la direction concordent avec la mission, la vision et les valeurs de l'entité (modules communs – niveau B)

Compétences habilitantes :
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme
2.1.5.3 Élaborer des plans de mise en œuvre des recommandations
2.1.6.2 Utiliser des techniques de remue-méninges et autres pour trouver des solutions, des problèmes, des points de vue et des répercussions qui n'ont pas encore été identifiés

Aleisha, une vice-présidente de SGF, a proposé une solution technologique. Toutefois, la proposition semble en nette contradiction avec la vision et les valeurs de SGF, puisqu'elle est axée uniquement sur l'amélioration des marges bénéficiaires.

Relations clients

La première composante du plan est un service à la clientèle automatisé. Aleisha pense que la mise en place de ce service permettra de gagner du temps et de réduire les coûts de personnel du service à la clientèle. Le service à la clientèle en ligne permettra d'atteindre votre objectif d'avoir des collections accessibles à tous, puisque les clients n'auront pas à se rendre en magasin pour faire leurs demandes de service à clientèle.

Toutefois, certains aspects posent un problème. Tout d'abord, la courtoisie du service à la clientèle semble être une valeur fondamentale de SGF. Une réponse impersonnelle générée par un algorithme pourrait compromettre cette valeur.

Par ailleurs, il est difficile de savoir comment le service à la clientèle automatisé pourrait traiter toutes les demandes des clients. Les demandes simples pourraient être faciles à traiter, mais si une demande est complexe ou si les clients souhaitent simplement parler à une personne, vous pourriez perdre des clients.

Si vous allez de l'avant avec ce plan, je recommande de limiter le service à la clientèle alimenté par une plateforme d'intelligence artificielle aux demandes initiales, et de maintenir des préposés au service à la clientèle en coulisses pour offrir un service personnalisé ou des informations plus précises aux clients qui en font la demande. Cette option permettra de réduire les coûts du service à la clientèle tout en automatisant partiellement le processus.

Phase de conception

La deuxième composante du plan est la restructuration de la phase de conception des produits de SGF. Aleisha veut passer d'un processus de conception spécialisée entièrement manuel à un système de conception principalement automatisé. Ce nouveau système permettrait aux dessinateurs de choisir parmi quelques matières premières, couleurs et styles génériques pour générer automatiquement des conceptions.

Encore une fois, il semblerait que ce soit une mesure visant à réduire les coûts qui permettrait, selon Aleisha, d'augmenter de façon significative les marges de SGF. Toutefois, ce processus de conception aurait vraisemblablement une incidence importante sur le caractère distinct des collections de SGF. La vision de SGF est d'offrir aux clients des collections de meubles abordables et stylés. Jusqu'à maintenant, il semble que les dessinateurs ont travaillé dans ce sens. Cependant, le changement qu'on propose d'apporter à la phase de conception limiterait la créativité et rendrait les meubles moins stylés. Selon cette approche, SGF se mettrait à produire et à vendre des meubles de la même façon que les magasins à grande surface dont vous voulez que SGF se distingue. De plus, SGF n'a pas le volume pour réaliser les économies d'échelles qui lui permettraient de rivaliser efficacement avec les grandes surfaces. Enfin, l'élimination de la créativité offerte aux dessinateurs en ce moment pourrait entraîner le départ de certains d'entre eux.

SGF pourrait envisager d'adopter en partie cette technologie pour des articles de base, ou l'utiliser comme point de départ des collections à venir. Dans les deux scénarios toutefois, SGF devrait axer ses efforts sur la conception stylée qui respecte sa vision et ses valeurs. Cette technologie ne cadre pas avec la vision et les valeurs de SGF.

Système d'établissement des prix

Enfin, le plan prévoit la mise en place d'un système intelligent d'établissement des prix. Le système utiliserait un algorithme qui évalue le marché externe et les informations internes sur les produits pour établir le prix optimal de chaque produit. Il semblerait que SGF fixe manuellement le prix de ses meubles selon ce qui semble raisonnable pour la direction afin de bâtir la réputation de la marque.

Il y a plusieurs points à considérer en ce qui a trait à ce système. Tout d'abord, il y a des avantages à analyser les données internes et externes pour établir le prix optimal. Étant donné que vous souhaitez que les produits de SGF soient abordables et que leur prix soit raisonnable de façon à bâtir de solides relations avec les clients, il serait utile de recourir aux données internes et externes pour étayer les décisions relatives aux prix. L'établissement optimal des prix pourrait même permettre de repérer les produits qui pourraient être plus abordables qu'à l'heure actuelle.

Toutefois, vous risquez de trop dépendre du système d'établissement des prix. Il semble que le système identifierait les produits à marge élevée afin qu'on en fasse la promotion. Il pourrait être facile pour SGF de perdre de vue ses valeurs et de commencer à vendre des produits plus chers en raison des avantages financiers à court terme.

Le système intelligent d'établissement des prix comporte des avantages, comme l'indique l'analyse de la vice-présidente, ce qui confirme l'hypothèse selon laquelle les marges pourraient augmenter de façon significative si l'on ajoute les économies liées à la conception et au service à la clientèle. Toutefois, si SGF met en place le système, la phase d'établissement des prix ne devrait pas reposer uniquement sur celui-ci. Vous ou un membre de la direction de SGF devez passer en revue les prix suggérés, tirer parti de l'analyse des données, et ensuite comparer les prix suggérés et les prix de départ. Le prix devrait être fixé en tenant compte de l'équilibre entre le prix optimal et le prix stratégique de SGF, de façon à rendre le produit abordable pour les clients et à bâtir la réputation de la marque. De plus, compte tenu des problèmes d'intégrité des données signalés dans l'analyse précédente, le processus d'entrée des données devrait être modifié pour faire en sorte que les données soient plus fiables avant qu'on s'y fie.

Conclusion

En conclusion, il y a des avantages et inconvénients considérables à chaque élément de la solution technologique. Je ne recommande pas d'accepter le plan sans ajustements, car il y a d'importants conflits avec la vision de SGF. L'entreprise pourrait intégrer certains éléments du plan, comme expliqué dans l'analyse, pour tirer parti de l'automatisation et de la nouvelle technologie intelligente. Cela dit, vous ne devriez pas laisser la technologie automatiser l'ensemble des processus. Ainsi, la direction peut conserver le contrôle stratégique de l'exploitation de SGF.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 2 (Stratégie et gouvernance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse quelques aspects stratégiques de la solution technologique.

Compétent – Le candidat analyse certains aspects stratégiques de la solution technologique.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs aspects stratégiques de la solution technologique.

Occasion d'évaluation nº 3 (Étendue)

Le candidat analyse les faiblesses du contrôle interne de SGF et recommande des améliorations.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA
Compétences techniques :
4.1.1 Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité (modules communs – Niveau A)
4.1.2 Évaluer le système d'information, y compris les processus connexes, en se fondant sur la connaissance des exigences en matière de données et des risques encourus (modules communs – Niveau B)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles
2.1.5.3 Élaborer des plans de mise en œuvre des recommandations

À l'heure où les activités de SGF continuent de prendre de l'expansion, plusieurs secteurs comportent des faiblesses de contrôle.

Stocks

Faiblesse : À l'heure actuelle, il semble que le logiciel soit le seul outil que possède SGF pour consigner et faire le suivi des stocks. SGF ne semble pas faire de dénombrement ou d'autres contrôles des stocks, car vous indiquez que SGF « a éliminé le travail de suivi ou de dénombrement manuels des stocks ».

Conséquence : Comme il n'y a aucun autre contrôle sur les comptes de stocks, une erreur peut entraîner des décisions d'exploitation inexactes (p. ex., la conclusion d'une vente d'éléments absents des stocks) qui pourraient être coûteuses pour SGF (ventes perdues, relations compromises, etc.). Une erreur peut aussi mener à une information financière erronée.

Recommandation : SGF devrait immédiatement mettre en place une procédure de dénombrement des stocks au cours de laquelle l'entreprise effectuerait le rapprochement, annuellement ou semestriellement, entre les stocks réels et les comptes de stocks dans le système. La direction pourrait aussi vérifier pourquoi les comptes du logiciel de SGF ne correspondaient pas aux stocks réels afin de déterminer s'il y a un problème avec l'enregistrement de la création et de la vente de stocks.

Encaissement – ventes au comptant

Faiblesse : À l'heure actuelle, les représentants de SGF enregistrent les ventes dans le logiciel, lequel réduit automatiquement les stocks, et recueillent les paiements. L'entreprise accepte les paiements en argent comptant, mais il ne semble y avoir aucun contrôle pour éviter le détournement de fonds.

Conséquence : En l'absence de contrôle, les représentants pourraient recueillir l'argent et remettre les stocks au client, sans enregistrer la vente et la réduction des stocks. Ils pourraient aussi voler l'argent, et il serait difficile d'identifier le voleur. Par ailleurs, il semble y avoir eu un vol l'an dernier, car SGF a accepté de vendre une grande quantité de stock qui apparaissait erronément dans le logiciel.

Recommandation : SGF devrait séparer les tâches de perception de l'argent et d'enregistrement des stocks. Un employé de l'entrepôt ou un autre membre du personnel devrait distribuer et mettre à jour les stocks après toutes les ventes, particulièrement les ventes en argent comptant. Ensuite, chaque jour ou chaque semaine, un rapprochement pourrait être effectué entre les comptes de stocks et les comptes de ventes; un autre rapprochement serait ensuite effectué entre les comptes de ventes et les relevés des ventes réglées par argent comptant et par cartes de crédit. Vous devriez aussi envisager d'arrêter d'accepter l'argent comptant, dont le risque inhérent de vol est plus élevé.

Achat des fournitures

Faiblesse : SGF permet à ses ouvriers de passer des commandes de fournitures dans le respect d'un budget mensuel. Il n'y a aucune surveillance ni approbation, pourvu que les ouvriers respectent leur budget. Vous avez remarqué que de nombreuses commandes sont passées à la fin du mois et que vous ne reconnaissez pas le bois et les matières premières commandées.

Conséquence : Les ouvriers de SGF pourraient commander directement des fournisseurs, pour leur usage personnel, des fournitures qu'ils paieraient à l'aide du budget mensuel que SGF leur alloue, car aucune surveillance n'est exercée sur leurs achats. SGF perdrait donc de l'argent en raison de ces commandes personnelles, non liées aux activités de l'entreprise. De plus, comme les ouvriers ont un budget mensuel, ils pourraient passer de grosses commandes à la fin du mois, s'il leur reste un montant inutilisé et qu'ils ont peur de ne pas avoir un budget suffisant pour les mois plus occupés à venir. Cette situation aurait une incidence négative sur les flux de trésorerie.

Recommandation : SGF doit mettre en place un processus d'autorisation des commandes, réduire le budget mensuel et préautoriser des montants de commandes que les ouvriers peuvent faire sans autorisation. Ces commandes doivent aussi se limiter au bois et matières premières couramment utilisés. Toute commande d'un montant important dépassant un certain seuil en dollars, entraînant un dépassement du budget mensuel ou portant sur des produits de bois particuliers, devrait nécessiter votre approbation ou celle de la haute direction.

Entreposage des fournitures

Faiblesse : Pour contrôler l'accès aux stocks de fournitures, SGF fournit aux ouvriers et à certains employés une carte d'accès, afin d'éviter les accès non autorisés à la salle des fournitures. Toutefois, lorsque des fournitures disparaissent, vous n'arrivez pas à déterminer qui les a prises, puisqu'il ne semble pas y avoir de système de surveillance ou d'enregistrement.

Conséquence : Sans système de surveillance ou d'enregistrement, SGF pourrait se retrouver à payer pour des fournitures excédentaires qui se font voler.

Recommandation : SGF peut mettre en place plusieurs mesures. Premièrement, un système de caméra vous permettrait de voir qui entre dans la salle d'entreposage des fournitures et qui en sort, et avec quelles fournitures. Deuxièmement, vous pourriez mettre en place un système d'enregistrement détaillé qui obligerait les employés à s'identifier à l'aide de leur carte d'accès et à indiquer les fournitures prises (pour éviter que les fournitures sorties ne fassent l'objet d'un enregistrement frauduleux). Un rapprochement pourrait alors être fait entre les enregistrements et les matières utilisées pour chaque unité produite. Grâce à ces mesures, vous devriez pouvoir déterminer qui a pris les fournitures, à quel moment et pour quels projets. Ainsi, on empêcherait des employés de voler des fournitures. Comme il a été mentionné précédemment, une autre option consisterait à avoir un commis aux stocks à l'entrepôt, qui balayerait chaque unité de matière première avant de la donner aux ouvriers qui entrent dans l'entrepôt à l'aide de leur carte d'accès. Il s'agirait d'une mesure de contrôle qui permettrait d'améliorer la qualité des données.

Rapprochement bancaire

Faiblesse : Il semble que le solde de trésorerie de fin d'exercice dans le grand livre général était légèrement différent du solde figurant sur le relevé bancaire. Bien que ce soit à prévoir, SGF ne semble pas avoir de processus pour rapprocher ces soldes.

Conséquence : Bien que les écarts puissent être attribuables à des différences temporelles normales, certains d'entre eux pouvant découler d'erreurs ou de fraudes pourraient passer inaperçus si aucun rapprochement n'est fait. Les erreurs et les fraudes non détectées liées aux opérations bancaires pourraient donner lieu à une information financière erronée et à des détournements de fonds.

Recommandation : SGF devrait immédiatement mettre en place un processus de rapprochement bancaire hebdomadaire ou mensuel. Il faut examiner et expliquer tous les écarts entre les relevés bancaires et les soldes de trésorerie dans le grand livre pour déterminer s'il y a eu des erreurs ou de la fraude. Le processus de rapprochement devrait être préparé par une personne et examiné par une autre.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 3 (Audit et certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève quelques-unes des faiblesses du contrôle de SGF et recommande des améliorations.

Compétent – Le candidat analyse quelques-unes des faiblesses du contrôle de SGF et recommande des améliorations.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs faiblesses du contrôle de SGF et recommande des améliorations.

Occasion d'évaluation nº 4 (Profondeur et étendue)

Le candidat fait une analyse quantitative de la commande de NEF.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA
Compétences techniques :
3.2.2 Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions (modules communs – niveau A)
3.5.2 Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité (modules communs – niveau A)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques

Pour déterminer SGF peut accepter l'offre de NEF en totalité ou une combinaison des trois commandes individuelles, il faut tenir compte du fait que ses heures de main-d'œuvre semblent limitées.

Capacité (en heures)

	Heures	Ouvriers	Semaines	Total	
Heures normales	38	10	49	18 620	A
Heures supplémentaires	6	10	49	2 940	
Capacité totale				21 560	
Heures réelles de production				17 140	B
Heures disponibles pour la commande de NEF				4 420	C
Heures normales disponibles (A - B = 18 620 - 17 140)				1 480	D
Heures supplémentaires disponibles (C - D = 4 420 - 1 480)				2 940	

Par conséquent, nous avons accès à seulement 4 420 heures de main-d'œuvre de plus, parmi lesquelles 2 940 heures sont des heures supplémentaires. Nous pouvons calculer combien d'heures de main-d'œuvre sont nécessaires pour les trois commandes de NEF :

	Tables basses	Tables de salle à manger	Chaises de salle à manger	Total
Heures de main-d'œuvre	1,5	2,5	1,0	
Nombre d'unités	1 200	800	1 500	
Total des heures de main-d'œuvre	1 800	2 000	1 500	5 300

Par conséquent, SGF n'a pas suffisamment d'heures de main-d'œuvre pour exécuter les trois commandes de NEF. Les commandes dépassent de 880 heures (5 300 - 4 420) la capacité de SGF. Toutefois, SGF pourrait remplir deux des commandes. Il faudrait donc choisir les commandes dont la marge totale est la plus élevée.

Comme NEF acceptera seulement la quantité indiquée pour chaque commande, la marge sur coûts variables par unité ou par heure de main-d'œuvre ne sera pas utile. Nous devons regarder la marge totale de chaque commande pour déterminer quelles commandes sont les plus rentables.

	Tables basses	Tables de salle à manger	Chaises de salle à manger
Heures de main-d'œuvre	1,5	2,5	1,0
Taux horaire de la main-d'œuvre	45 $	45 $	45 $
Coût de main-d'œuvre par unité	67,50 $	112,50 $	45,00 $
Planches de pin	4,5	7,0	2,5
Coût d'une planche de pin (note 1)	22,50 $	22,50 $	22,50 $
Coût des planches de pin par unité	101,25 $	157,50 $	56,25 $
Main-d'œuvre indirecte (note 2)	12,60 $	15,80 $	9,40 $
Matières indirectes (8,50 $ par heure de main-d'œuvre directe) (note 2)	12,75 $	21,25 $	8,50 $
Coût par unité	194,10 $	307,05 $	119,15 $
Prix	220,00 $	335,00 $	145,00 $
Marge sur coûts variables par unité	25,90 $	27,95 $	25,85 $
Nombre d'unités par commande	1 200	800	1 500
Marge sur coûts variables totale	31 080 $	22 360 $	38 775 $

Notes

1. Comme les stocks sont destinés aux futures commandes ordinaires, SGF devra commander d'autres planches de pin. Par conséquent, si l'offre est acceptée, son coût marginal devrait tenir compte de ces nouveaux coûts.

2. Le taux d'imputation utilisé est celui qui est actuellement calculé par le logiciel. Compte tenu de nos commentaires dans l'analyse précédente sur la qualité des données utilisées, ce taux pourrait changer.

Selon l'analyse qui précède, SGF devrait choisir la table basse (1 800 heures de main-d'œuvre directe) et les chaises de salle à manger (1 500 heures de main-d'œuvre directe) pour maximiser les bénéfices. C'est tout ce qui est possible compte tenu du nombre limité d'heures de main-d'œuvre directe, soit 4 420 heures. Le bénéfice différentiel total découlant du choix de ces deux commandes serait de 69 855 $.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 4 (Comptabilité de gestion), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer une analyse quantitative de la commande de NEF.

Compétent – Le candidat prépare une analyse quantitative de la commande de NEF.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une analyse quantitative approfondie de la commande de NEF.

Occasion d'évaluation nº 5 (Étendue)

Le candidat analyse les facteurs décisionnels qualitatifs de la commande de NEF et formule une recommandation.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA
Compétences techniques :
2.1.1 Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes) (modules communs – Niveau B)
2.2.1 Déterminer si les décisions de la direction concordent avec la mission, la vision et les valeurs de l'entité (modules communs – Niveau B)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.3 Envisager diverses interprétations de l'information quantitative et qualitative
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme

Même si la commande semble offrir des avantages financiers à SGF, il y a plusieurs facteurs qualitatifs à prendre en compte.

Marque et réputation de SGF

Si SGF choisit de remplir une ou deux commandes, une tierce partie fabriquera vraisemblablement la ou les commandes restantes. Le nom et la marque de SGF resteront

toutefois attachés au produit. Il existe un risque que le public perçoive SGF comme responsable de tout défaut ou imperfection des meubles fabriqués par une autre entreprise, d'autant plus que chaque article ferait partie de la même collection. En l'absence de la possibilité de faire un contrôle de la qualité du travail effectué par un tiers, SGF court un risque important d'atteinte à la réputation.

Heures supplémentaires

Vous pourriez décider que vous ne voulez pas que SGF ait recours aux heures supplémentaires. Cela semble être une question délicate puisque certains ouvriers sont peu disposés à faire des heures supplémentaires, sans doute parce que SGF paie le même taux horaire. Par conséquent, même s'il faut pousser l'analyse plus loin, l'imposition des heures supplémentaires aux ouvriers pour le reste de l'année pourrait grandement mettre à mal la relation entre les employés et l'employeur et possiblement entraîner le départ d'ouvriers, ou sérieusement saper le moral des employés. Le départ d'employés pourrait s'avérer très coûteux, surtout compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre dans l'industrie.

SGF peut fabriquer les chaises de salle à manger seulement (1 500 heures, comparativement à 1 480 heures normales disponibles) et utiliser seulement 20 heures supplémentaires. Les tables basses demanderaient 320 heures supplémentaires (1 800 heures, comparativement à 1480 heures normales disponibles). Le nombre d'heures supplémentaires nécessaires à la fabrication des tables basses est supérieur à celui requis pour les chaises, et la marge sur coûts variables est plus faible. La commande de tables de salle à manger demanderait à elle seule le plus d'heures supplémentaires, soit 520 heures (2 000 heures, comparativement à 1480 heures normales disponibles) et offre la marge sur coûts variables la plus faible. La commande de chaises de salle à manger est celle qui serait la plus acceptable pour les travailleurs et la meilleure option puisqu'elle génère la marge sur coûts variables totale la plus élevée.

Vision et valeurs de SGF

Même si elle est rentable, la commande de NEF pourrait être incompatible avec la vision et les valeurs de SGF.

- La vision de SGF est d'offrir des collections de meubles abordables et stylés. SGF a créé sa marque à partir de cette vision. Les meubles qu'on propose à NEF semblent être génériques et destinés à la commercialisation de masse, ce qui irait à l'encontre des valeurs de SGF et pourrait nuire à son image de marque. Une mesure d'atténuation consisterait à offrir ces produits sous une autre marque pour les différencier du mobilier stylé de SGF.
- NEF se chargera de tout le service à la clientèle. SGF attache une grande importance aux relations solides avec les clients. L'impossibilité d'offrir le service à la clientèle pour ses produits va à l'encontre des valeurs de SGF.
- Après avoir acheté les meubles, NEF se présenterait comme « partenaire officiel de SGF et détaillant des meubles SGF ». Encore une fois, le fait que NEF agirait et se présenterait comme détaillant du marché de masse pourrait nuire à la réputation de la marque de SGF.

Autre facteur

- SGF est établie en Alberta, et la commande de NEF ciblerait le marché de l'Ontario. La commande permettrait à SGF de se faire connaître dans un nouveau marché et offrirait de nouveaux débouchés pour ses produits.

Recommandation

Dans l'ensemble, SGF ne devrait pas accepter la commande de NEF telle quelle. Vous devriez tout d'abord déterminer l'importance de l'incidence des heures supplémentaires requises sur la main-d'œuvre. Vous devriez aussi renégocier les modalités stratégiques de l'entente avec NEF (p. ex., conserver le service à la clientèle, ne pas permettre à NEF de se présenter comme partenaire officiel de SGF, etc.). Comme la commande est incompatible avec la vision de SGF, vous devez déterminer s'il vaut la peine de s'éloigner de la vision et des valeurs actuelles de l'entreprise pour obtenir des profits additionnels.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 5 (Stratégie et gouvernance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève certains des facteurs qualitatifs liés à la commande de NEF.

Compétent – Le candidat analyse certains des facteurs qualitatifs liés à la commande de NEF et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs des facteurs qualitatifs liés à la commande de NEF et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation nº 6 (Étendue)

Le candidat effectue une évaluation de SL, détermine si le prix d'achat est juste et analyse les limites de la méthode de la capitalisation des bénéfices dans cette situation en particulier.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA
Compétence technique :
5.4.2 Appliquer des méthodes appropriées pour estimer la valeur d'une entreprise (modules communs – niveau B)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.7 Expliciter et justifier ses hypothèses
2.1.5.2 Déterminer si l'information recueillie et le travail effectué sont suffisants pour étayer les conclusions

Pour calculer la valeur à l'aide de la méthode de la capitalisation des bénéfices, il faut normaliser le bénéfice net. Par conséquent, la marge brute de la vente plus importante que la normale doit être retirée du bénéfice, tout comme le rabais sur le loyer. Enfin, il faut prendre en compte les économies en salaires puisqu'elles ont une incidence sur la valeur de SL pour SGF.

À l'aide de la méthode de la capitalisation des bénéfices, on peut calculer la valeur suivante de SL à partir de l'information financière de 2020 fournie :

Bénéfice net	256 230 $
Impôts sur le bénéfice	94 770
Bénéfice net avant impôts	351 000
Ajustements de normalisation	
Marge brute – vente non récurrente	(36 000)
Économies en salaires	45 000
Loyer supplémentaire	(4 000)
Bénéfice net avant impôts normalisé	356 000
Impôts (taux de 27 %)	(96 120)
Bénéfice net après impôts normalisé	259 880 $
Valeur (multiple de 11)	2 858 680 $

La valeur est supérieure d'environ 70 000 $ au prix demandé de 2,78 millions $. Même si cela porte à croire que le prix d'achat serait juste pour SL, un montant de 70 000 $ est un très petit

écart avec le prix demandé. Compte tenu des limites présentées ci-après, il serait souhaitable de recueillir davantage de renseignements afin de prendre une décision éclairée.

Les limites de la méthode de la capitalisation des bénéfices dans la présente situation

L'utilisation de la méthode de la capitalisation des bénéfices comporte des limites dans la présente situation puisqu'elle repose uniquement sur les données d'une année et sur l'hypothèse que le bénéfice se maintiendra au niveau actuel. Bien que nous ayons fait un ajustement en raison de la vente non récurrente, il est peu probable que les ventes se maintiennent exactement aux niveaux de 2020. Nous devons déterminer si le bénéfice est « normal » ou si 2020 a été une année exceptionnelle. Autrement, la valeur calculée pourrait ne pas refléter la capacité future de SL à générer des bénéfices.

Le calcul comprend des estimations et des hypothèses clés. Par exemple, vous supposez qu'on économisera sur les salaires de la direction grâce aux synergies entre SGF et SL. On estime aussi que le loyer augmenterait, sans le rabais, pour passer à 30 000 $. Des changements apportés à ces hypothèses pourraient entraîner une évaluation significativement différente.

Dans le calcul, on utilise un multiple des bénéfices de 11. Si celui-ci ne convient pas pour SL (parce que le multiple est fondé sur des entreprises plus grandes ou plus petites, sur des entreprises dont la croissance future est plus élevée ou plus faible, sur des entreprises situées dans d'autres régions, etc.), l'évaluation pourrait être erronée.

Si SGF peut obtenir des prévisions appropriées, la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie serait préférable pour évaluer SL. Cette méthode tient compte des prévisions de flux de trésorerie de SL et reflète donc mieux son bénéfice potentiel futur.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 6 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer une évaluation de SL.

Compétent – Le candidat prépare une évaluation de SL, fait une comparaison avec le prix demandé et tente d'analyser les limites de la méthode de la capitalisation des bénéfices dans cette situation en particulier.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une évaluation de SL, fait une comparaison avec le prix demandé et analyse les limites de la méthode de la capitalisation des bénéfices dans cette situation en particulier.

Occasion d'évaluation nº 7 (Étendue)

Le candidat présente des procédures d'audit qui feraient partie d'un contrôle diligent pour les trois préoccupations (acquisition de SL).

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA
Compétence technique :
4.3.6 Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives (modules communs – niveau B)

Compétences habilitantes :
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.2.2 Utiliser des moyens appropriés pour recueillir ou élaborer l'information pertinente
2.1.2.3 Vérifier, corroborer ou tester l'information et évaluer la qualité des sources, au besoin, pour atteindre l'objectif de l'analyse
2.1.2.4 Obtenir de l'information pertinente supplémentaire, au besoin, aux fins de l'examen des constatations inattendues ou contradictoires
2.1.5.2 Déterminer si l'information recueillie et le travail effectué sont suffisants pour étayer les conclusions

Vous demandez des procédures d'audit qui feraient partie d'un contrôle diligent pour plusieurs préoccupations soulevées à l'égard de l'acquisition et de l'évaluation de SL.

Produits

Vous vous demandez si tous les produits de 2020 ont réellement été gagnés. Les procédures suivantes pourraient être mises en œuvre.

- Obtenir la liste des produits de SL, prélever un échantillon de produits comptabilisés et les retracer dans les encaissements, les factures et les documents d'expédition, afin de corroborer les ventes réalisées.
- À l'aide d'une liste de produits de la fin de 2020 et du début de 2021, effectuer le même test que ci-dessus pour les ventes réalisées à la fin de 2020 et au début de 2021 pour vérifier si elles ont eu lieu dans la bonne période (séparation des périodes). De plus, cette procédure doit être mise en œuvre pour le début de 2020 et la fin de 2019 pour vérifier si les produits de début d'exercice ont aussi été comptabilisés dans la bonne période.
- Si vous êtes inquiète que SL invente certaines de ses ventes, vous pourriez demander la permission de communiquer avec un échantillon de clients de SL pour confirmer que les ventes ont eu lieu, aux montants indiqués, et que les clients ne sont pas des parties liées qui ont conclu des opérations entre parties liées pour gonfler les ventes de 2020.
- Comprendre la méthode de comptabilisation des produits de SL pour que SGF soit au fait des choix faits par SL. Lors de la mise en œuvre des procédures mentionnées ci-dessus, veiller à ce que les produits soient comptabilisés conformément à la méthode et aux normes d'information financière pertinentes.
- Sélectionner un échantillon des retours dans les documents sources (p. ex., les bordereaux de retour) dans le mois qui précède la fin de l'exercice et vérifier que les éléments retournés ont été déduits des produits. De plus, sélectionner un échantillon de retours effectués après la fin de l'exercice dans le grand livre général et vérifier si la provision pour retours était suffisante à la fin de l'exercice.

Passifs non réglés

Vous vous demandez s'il y a des passifs importants non réglés qui ne sont pas comptabilisés. Les procédures suivantes pourraient être mises en œuvre.

- Demander la permission d'envoyer des confirmations à tous les cabinets juridiques ou avocats engagés par SL, afin d'obtenir leur opinion quant à l'existence d'obligations juridiques pour SL.
- Obtenir la liste des frais juridiques de l'exercice. Sélectionner des factures dont le montant est considérable et les vérifier pour déterminer si du travail a été effectué sur de possibles obligations juridiques importantes.
- Demander la permission d'envoyer des confirmations aux principaux fournisseurs et aux banques avec lesquels SL fait affaire, pour déterminer s'il existe des dettes fournisseurs ou d'autres passifs sur lesquels SL ne fournit aucune information.
- Procéder à une recherche des passifs non comptabilisés :

– Obtenir la liste des chèques émis en 2021. En sélectionner un échantillon (vraisemblablement ceux dont le montant est élevé) et examiner toutes les factures s'y

rattachant pour déterminer si elles se rapportent à 2020. Le cas échéant, veiller à ce que tous les montants soient enregistrés dans le grand livre auxiliaire des comptes fournisseurs ou comptabilisés à la fin de l'exercice.

- Faire une recherche des factures non traitées par le service des comptes fournisseurs et en faire l'examen pour déterminer si certaines factures se rapportent à 2020.
    - Pour déterminer s'il existe des passifs d'impôts importants non comptabilisés, examiner plusieurs avis de cotisation des dernières années pour confirmer qu'il n'y a eu aucun nouvel avis de cotisation considérable qui n'aurait pas encore été enregistré.
    - Vérifier que les vacances accumulées ont été bien enregistrées, en mettant en œuvre des procédures analytiques à l'égard des montants cumulés (nombre de jours restants, taux de rémunération moyen, nombre d'employés). Retrouver les hypothèses utilisées pour le calcul des vacances cumulées dans les pièces justificatives (p. ex., le nombre de jours restants par rapport aux rapports des ressources humaines, etc.).
    - Obtenir des informations sur tout autre régime d'avantages sociaux futurs de SL. Si un régime existe, examiner les ententes pertinentes et les rapports actuariels connexes pour déterminer s'il y a des passifs nets non comptabilisés.

Stocks

Vous vous demandez si les stocks de SL sont présentés correctement et s'il y a des articles obsolètes qui devraient être radiés. Les procédures suivantes pourraient être mises en œuvre.

- Selon l'importance du solde des stocks de SL, il pourrait être utile de se rendre à l'établissement de SL et de faire un dénombrement des stocks. Ce dénombrement permettra de valider les stocks enregistrés dans les livres de SL de façon à tester leur existence. Si un achat a eu lieu le 31 décembre 2020, il faudra mettre en œuvre des procédures de reconstitution pour effectuer un rapprochement entre les articles dénombrés et le solde des stocks à la fin de l'exercice.
- Le coût des stocks devra être vérifié comme suit :

- Pour les matières premières, il faut sélectionner un échantillon et comparer le coût unitaire figurant dans le grand livre auxiliaire à la plus récente facture d'achat, ce qui donnera une idée de la valeur nette de réalisation.
- Pour les travaux en cours et les produits finis, le coût des stocks devrait être examiné de façon que seuls les coûts appropriés (p. ex., ceux directement attribuables aux stocks) soient incorporés aux stocks et que toute imputation des coûts indirects soit appropriée. Pour les coûts des matières premières et de la main-d'œuvre inscrits à l'actif, il faut en vérifier un échantillon en le comparant aux pièces justificatives, comme les factures et les fiches de présence.
- Pour les produits finis en stock, il faut obtenir un sommaire des divers modèles et collections de meubles et faire un examen de l'historique des ventes pour déterminer si les ventes récentes ont eu lieu et quelles ont été les tendances en matière de ventes pour les divers modèles et collections.
    - Un membre de l'équipe qui possède une expertise appropriée devrait évaluer la condition et la valeur des stocks de SL. Pour corroborer la valeur des stocks, on

pourrait avoir recours à une inspection physique, à une analyse du temps que passent les stocks dans l'entrepôt de SL, etc.

- Demander de passer en revue les états financiers audités de SL de l'exercice précédent pour vérifier que le rapport de l'auditeur n'a pas été modifié. Bien que cet examen seul ne soit pas assez pour constituer une procédure de contrôle diligent, il pourrait fournir un niveau de confiance de départ ou des informations sur des problèmes existants.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 7 (Audit et certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat propose quelques procédures d'audit pour le contrôle diligent.

Compétent – Le candidat propose certaines procédures d'audit pour le contrôle diligent.

Compétent avec distinction – Le candidat propose plusieurs procédures d'audit pour le contrôle diligent.

Étude de cas nº 2 **(Temps suggéré : 85 minutes)**

Kitchen Apparel inc. (KAI), établie à Vancouver, en Colombie-Britannique, vend des accessoires de cuisine par l'intermédiaire de plusieurs points de vente. KAI applique les NCECF et son exercice se termine le 31 décembre.

Nous sommes le 15 janvier 2021 et KAI a fait appel à vous, CPA, comme consultant. Vous rencontrez Jill Sarangi, chef de la direction de KAI.

« Le 1er mars 2020, KAI a mis en place un nouveau système (Annexe I), explique Jill. Comme le fournisseur de l'ancien système a été vendu et qu'il allait bientôt cesser d'offrir des mises à jour de sécurité, la mise en place du nouveau système a été précipitée. Nous éprouvons des difficultés avec celui-ci, et le Conseil d'administration voudrait que vous consigniez les grands risques opérationnels auxquels le nouveau système expose l'entreprise et que vous recommandiez des façons de les atténuer.

« L'un des problèmes que pose le nouveau système concerne les devises (Annexe II). Je me demande comment doivent être traitées les opérations en devises dans les états financiers.

« Veuillez aussi expliquer comment les changements apportés cette année, y compris la mise en place du nouveau système, influeront sur l'évaluation par l'auditeur des risques d'anomalies significatives dans l'audit de 2020. En 2019, nos auditeurs se sont appuyés sur nos contrôles.

« Enfin, le Conseil fait un suivi régulier du fonds de roulement. Il vous demande de préparer une analyse des ratios relatifs au fonds de roulement et à chacune de ses composantes, puis de suggérer des façons de mieux gérer le fonds de roulement (Annexe III). »

Pendant la mission, vous rencontrez Kane, consultant auprès de KAI. Vous acceptez une mission distincte de préparation de sa déclaration de revenus de 2020 (Annexe IV).

ANNEXE I
RENSEIGNEMENTS SUR LE NOUVEAU SYSTÈME

(Préparé par Jill Sarangi)

Toutes les informations enregistrées dans le nouveau système le sont aussi dans l'ancien, mais de façon résumée seulement. Lors de la mise en place du nouveau système, aucune formation n'a été offerte au personnel et beaucoup d'erreurs ont été commises au début. Personne de l'équipe ne comprenait parfaitement le nouveau système ni ne rapprochait les informations avec celles enregistrées dans l'ancien système. Toutefois, la plupart des employés semblent maintenant savoir ce qu'ils font.

Nous n'avons pas testé la sécurité du nouveau système avant sa mise en place. Nous n'avons pas eu connaissance de tentatives de piratage du système, mais nous avons appris que le système de l'un de nos concurrents avait été compromis plus tôt cette année.

Nous devons intervenir manuellement sur les modules qui ne fonctionnent pas comme prévu. Par conséquent, notre personnel est plus stressé et moins motivé. De plus, je dois examiner les états financiers chaque semaine; il s'agit du seul rapport pouvant être généré par le système.

Nous avons découvert que le nouveau système confond les clients qui portent le même nom. Le système remplace l'adresse du premier client par celle du nouveau client. Lorsque des clients au même nom commandent des articles en ligne, ceux-ci sont envoyés à l'adresse du client le plus récent.

ANNEXE II
PROBLÈMES DE DEVISES

KAI a un compte bancaire distinct pour chaque devise qu'elle utilise. En novembre 2020, un nouveau compte a été ouvert pour une autre devise, le SUN. Nous avons remarqué que le nouveau système enregistrait les opérations en SUN sans les convertir en dollars canadiens (CAD).

Seule une vente en SUN a été enregistrée :

	Vente, le 15 nov. 2020	**Solde du compte bancaire, au 31 déc. 2020**
Montant	100 000 SUN	100 000 SUN
Montant selon le grand livre général	100 000 $	100 000 $
Taux de change	11 CAD = 1 SUN	10 CAD = 1 SUN

Les produits de la vente ont été reçus en SUN par transfert électronique le 15 novembre 2020. Le 13 janvier 2021, les SUN reçus ont été échangés contre des dollars canadiens, au taux de 20 CAD = 1 SUN.

Par ailleurs, KAI détient une petite participation, soit 0,5 % des actions ordinaires, dans un de ses fournisseurs, l'entreprise japonaise Niseko Corporation (NC). Le 1er novembre 2020, NC a déclaré un dividende. KAI n'en a pas encore reçu sa quote-part, qui se chiffre à 2,5 millions de yens japonais (JPY). Les produits financiers et les dividendes à recevoir ont été comptabilisés à l'origine au taux en vigueur le 1er novembre 2020, soit 0,020 CAD = 1 JPY; les deux ont ensuite été ajustés selon le taux de fin d'exercice de 0,012 CAD = 1 JPY.

ANNEXE III
ÉTATS FINANCIERS PRÉPARÉS À L'INTERNE

Kitchen Apparel inc.
Bilan
Aux 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)

	2020	2019
Actif		
Trésorerie (note 1)	5 000 $	4 500 $
Comptes clients	1 200	1 000
Stocks	6 000	7 000
Dividende à recevoir	30	0
Participation à long terme	10	10
Immobilisations corporelles	7 020	7 000
	19 260 $	19 510 $
Passif et capitaux propres		
Comptes fournisseurs	150 $	100 $
Tranche à court terme de la dette à long terme	1 100	1 100
Dette à long terme	5 800	6 900
Total du passif	7 050	8 100
Actions ordinaires	1	1
Bénéfices non répartis	12 209	11 409
	19 260 $	19 510 $

Note 1 : Les ventes génèrent un volume élevé de trésorerie chaque année. Nous en utilisons une partie pour nous assurer d'avoir suffisamment de stocks et de ne jamais refuser une commande de client en raison de ruptures de stock. Nous y arrivons, car nos articles ne se démodent habituellement pas.

ANNEXE III (suite)
ÉTATS FINANCIERS PRÉPARÉS À L'INTERNE

Kitchen Apparel inc.
État des résultats
Pour les exercices clos les 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)

	2020	2019
Produits		
Ventes (note 1)	10 000 $	8 000 $
Coût des marchandises vendues (note 2)	4 000	3 200
	6 000	4 800
Charges		
Frais de vente et d'administration	4 380	3 480
Salaires	650	520
	5 030	4 000
Bénéfice d'exploitation	970	800
Produits financiers	30	0
Bénéfice net	1 000 $	800 $

Notes :

1. Les ventes sont faites aux particuliers et aux entreprises. Sur le total des ventes, 90 % sont à crédit et 10 % sont au comptant. KAI n'a aucune politique de crédit pour les entreprises.

2. KAI paie ses fournisseurs le plus rapidement possible, même lorsque ceux-ci prolongent leurs délais de paiement sans frais supplémentaires.

ANNEXE IV
INFORMATIONS FOURNIES PAR KANE

Je suis veuf et j'habite avec mon fils de deux ans en Colombie-Britannique. En 2020, j'ai payé 12 000 $ en frais de garde d'enfants. J'ai gagné un revenu d'emploi de 134 000 $, et j'ai eu des retenues à la source de 856 $ au titre de l'assurance-emploi, de 2 898 $ au titre du Régime de pensions du Canada, et de 50 000 $ au titre de l'impôt sur le revenu.

En plus de gagner un revenu d'emploi, je travaille à mon compte comme consultant auprès de plusieurs clients. Pendant l'année, j'ai encaissé 150 000 $ en revenus tirés de divers contrats de consultation, dont celui avec KAI. Ces revenus excluent une somme de 50 000 $ facturée à un autre client le 3 janvier 2021 pour des services de consultation fournis en 2020. Je m'attends à recevoir les fonds demain. Un client me doit 30 000 $ depuis deux ans, mais comme il a fait faillite en 2020, je doute que je reçoive ce montant.

J'ai engagé les dépenses d'entreprise suivantes :

Publicité	3 000 $
Assurances d'entreprise	2 200 $
Droits d'adhésion	1 200 $
Frais de déplacement	22 000 $

Les droits d'adhésion comprennent les cotisations à divers organismes professionnels encadrant mes domaines de consultation, ainsi que mon abonnement à des jeux vidéo en ligne (800 $) que j'utilise pour me divertir pendant mes déplacements.

Les frais de déplacement comprennent les séjours à l'hôtel (14 000 $), les billets d'avion (6 000 $) et les repas (2 000 $).

Mes revenus d'emploi et d'entreprise sont entièrement utilisés pour couvrir mes frais de subsistance.

Veuillez calculer mon impôt fédéral des particuliers à payer pour 2020. De plus, dites-moi quel aurait été le montant d'impôt fédéral des sociétés à payer pour 2020 si j'avais constitué mon entreprise en société avant le 1er janvier 2020. J'aimerais aussi connaître les avantages et les inconvénients de la constitution d'une entreprise en société.

GUIDE DE CORRECTION 3-2
KITCHEN APPAREL INC. (KAI)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

MÉMO

À : Jill Sarangi
De : CPA
Objet : Services-conseils

Occasion d'évaluation nº 1 (Étendue)

Le candidat évalue les risques opérationnels du nouveau système et recommande des façons de les atténuer.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

***Grille de compétences des CPA* (2019)**
Compétence technique :
2.5.2 Évaluer l'incidence des risques liés aux technologies de l'information et aux systèmes d'information sur le risque d'entreprise, et recommander des stratégies appropriées de gestion des risques (modules communs – niveau B)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.3.3 Utiliser les technologies de l'information pour appuyer et améliorer les analyses
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.4 Analyser et synthétiser les points de vue des autres pour parfaire sa compréhension des enjeux ou des répercussions des autres solutions possibles
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

Voici l'évaluation des risques opérationnels du nouveau système que vous nous avez demandée, ainsi qu'un aperçu des façons de les atténuer.

Risque	Incidence	Mesure d'atténuation recommandée
La sécurité du système n'a pas été testée.	Les informations financières et les renseignements personnels des clients pourraient ne pas être adéquatement protégés. Si le système est piraté et que ces informations sont volées, KAI pourrait être tenue responsable, ce qui aurait un coût financier et porterait atteinte à la réputation de KAI. Si les clients apprennent que KAI ne conserve pas leurs informations de manière sûre, même si le système n'est pas piraté, ils pourraient refuser de faire des achats. Si le système est piraté et que les données sont manipulées, les rapports produits par le système à partir de ces données et utilisés aux fins de la prise de décisions pourraient ne plus être fiables.	KAI devrait immédiatement réaliser des tests de sécurité pour pouvoir donner l'assurance à ses clients que leurs informations sont adéquatement protégées.
Les états financiers sont le seul rapport que le système peut générer.	À cause de l'absence de rapports supplémentaires, il est possible que KAI prenne des décisions qui ne sont pas bien étayées (puisqu'elle n'a pas les données qu'elle a habituellement à sa disposition pour prendre ses décisions courantes).	KAI devrait communiquer avec le fournisseur pour savoir si le système peut produire les rapports dont elle a besoin et, le cas échéant, comment les activer.
Les opérations de change n'ont pas été comptabilisées correctement.	Même s'il est possible de corriger manuellement les écritures, le problème dans le système n'a pas été réglé pour éviter qu'il se reproduise.	KAI devrait veiller à ce qu'un rapport sur les opérations de change soit produit; ce rapport devrait être examiné régulièrement (trimestriellement, par exemple).

Risque	Incidence	Mesure d'atténuation recommandée
	La correction manuelle de ces erreurs prend du temps (voir le point suivant). Vous pourriez aussi être confrontée au même problème lors de l'ajout de nouvelles devises dans le système. Ces informations inexactes pourraient avoir des répercussions négatives importantes sur la prise de décisions, particulièrement en ce qui a trait à l'achat de produits d'un fournisseur étranger.	Il faudra communiquer avec le fournisseur du nouveau système pour voir s'il peut offrir une solution à ce problème. Il y a peut-être un module qui peut être ajouté au système pour traiter ces types d'opérations.
Le nombre d'interventions manuelles a augmenté.	Les interventions manuelles accroissent le risque d'erreurs parce qu'elles présentent une plus grande probabilité d'erreurs que les processus automatisés. Elles causent aussi une baisse de l'efficience et font augmenter les frais administratifs parce qu'il faut plus de temps au personnel pour réaliser les interventions manuelles.	Il faudrait mettre l'accent sur la réparation du nouveau système pour qu'il ne soit plus nécessaire de réaliser des interventions manuelles. En attendant que les interventions manuelles puissent être automatisées, des systèmes d'information adéquats doivent être mis en place et des rapports doivent être produits pour permettre aux superviseurs de passer en revue les données entrées manuellement. De plus, puisque les utilisateurs n'ont reçu aucune formation, il se peut qu'il y ait des fonctions dans le logiciel qu'ils ne connaissent pas et qu'ils pourraient utiliser au lieu des interventions manuelles. De la formation devrait être offerte aux utilisateurs pour qu'ils connaissent toutes les fonctions qui pourraient leur être utiles, ce qui devrait faire baisser le risque global d'erreurs.
L'augmentation des interventions manuelles accroît le stress du personnel et nuit à son moral.	Des membres clés du personnel pourraient quitter KAI, et l'entité pourrait perdre des connaissances et du savoir-faire.	Le système devrait être remanié pour réduire les interventions manuelles et, par le fait même, le niveau de stress du personnel.

Risque	Incidence	Mesure d'atténuation recommandée
	KAI pourrait ne pas réussir à recruter de nouveaux employés talentueux si elle acquiert la réputation d'offrir un mauvais environnement de travail. La performance du personnel est plus susceptible d'être mauvaise en raison du stress et du moral bas, ce qui fait augmenter le risque d'erreurs, le temps d'examen et les coûts.	
Le personnel n'a pas reçu de formation et personne ne comprend parfaitement le système.	Même s'il semble que beaucoup d'erreurs ont été relevées, il se peut que le personnel utilise toujours incorrectement le nouveau système. Le fait que personne ne comprenne parfaitement le système pourrait avoir des incidences dans l'ensemble de l'organisation dont personne n'est conscient à l'heure actuelle.	KAI devrait offrir de la formation adéquate à son personnel. Elle devrait conserver les manuels de formation et les diagrammes de processus et les mettre à jour au besoin pour faciliter la formation des nouveaux employés et préserver les connaissances relatives au système qui sont essentielles pour l'entité.
L'information est enregistrée de façon résumée dans l'ancien système et ne fait l'objet d'aucun rapprochement avec celle enregistrée dans le nouveau système. De plus, il semble qu'aucun rapprochement n'est fait entre les deux systèmes.	L'information est enregistrée de façon résumée seulement dans l'ancien système; il ne sera donc pas possible de la comparer à celle enregistrée dans le nouveau système et d'ainsi vérifier que le système fonctionne bien et enregistre les données correctement, ni de trouver l'origine du problème si des écarts surviennent. Par conséquent, il est possible que la direction se fie à de l'information erronée lorsqu'elle prend des décisions.	Même s'il est trop tard pour entrer à nouveau des données de plusieurs mois dans l'ancien système, il faudrait au moins effectuer un rapprochement entre l'information entrée dans le nouveau système et l'information résumée provenant de l'ancien, ainsi qu'un rapprochement des données transférées de l'ancien système au nouveau.

Risque	Incidence	Mesure d'atténuation recommandée
	Par ailleurs, il est possible que les données de l'ancien système n'aient pas été transférées correctement dans le nouveau, ce qui pourrait encore une fois entraîner une prise de décisions fondée sur de l'information erronée.	
Les renseignements sur les clients sont inexacts/remplacés.	Certains clients ne reçoivent pas leurs commandes ou reçoivent des articles qu'ils n'ont pas commandés. Ce problème crée des frustrations pour les clients et engendre des coûts supplémentaires pour KAI.	Les règles qui régissent la base de données dans le nouveau système devraient être passées en revue pour que le système cesse de remplacer les renseignements des clients actuels quand un nouveau client qui a le même nom est ajouté.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 1 (Stratégie et gouvernance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser certains des risques opérationnels ou formule des recommandations pour les atténuer.

Compétent – Le candidat analyse certains des risques opérationnels et formule des recommandations pour les atténuer.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs risques opérationnels et formule des recommandations pour les atténuer.

Occasion d'évaluation nº 2 (Profondeur et étendue)

Le candidat explique le traitement des opérations en devises dans les états financiers.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA
Compétences techniques :
1.2.2 Évaluer le traitement des opérations courantes (modules communs – niveau A)
1.4.2 Évaluer les états financiers, y compris les informations fournies par voie de notes (modules communs – niveau A)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.2.2 Utiliser des moyens appropriés pour recueillir ou élaborer l'information pertinente
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions

Vente en SUN

Le système n'a pas converti en dollars canadiens la vente qui a été réalisée en SUN. Par conséquent, la vente et le solde du compte bancaire n'ont pas été présentés en dollars canadiens à la date de clôture. Pour ce qui est du compte bancaire, son solde au 31 décembre 2020 doit être ajusté conformément au chapitre 1651 des NCECF, « Conversion des devises ». Le paragraphe 16 précise ce qui suit : *À chaque date de clôture, les éléments monétaires libellés en devises doivent être ajustés en fonction du cours de clôture.*

Compte	Solde	Taux de change	Solde ajusté
Trésorerie	100 000 SUN	10 CAD = 1 SUN	1 000 000 CAD

Le solde de trésorerie en SUN aurait dû être présenté en dollars canadiens, à un montant de 1 million $. Par conséquent, un ajustement de 900 000 $ doit être apporté pour augmenter le solde de trésorerie (1 000 000 $ - 100 000 $).

Le montant de la vente doit aussi être ajusté en fonction du cours de change entre le SUN et le dollar canadien. Le paragraphe 14 du chapitre 1651 des NCECF se lit comme suit : *À la date de l'opération, tout élément d'actif ou de passif et tout produit ou charge résultant d'une opération en devises de l'entité publiante doit être converti en dollars canadiens au cours du change en vigueur à cette date.* Par conséquent, la vente aurait dû être comptabilisée au cours de change en vigueur le 15 novembre 2020, soit à un montant de 1,1 million $ (100 000 SUN × 1,1), mais a plutôt été

comptabilisée à un montant de 100 000 $. Un ajustement de 1 million $ doit être apporté pour augmenter les ventes compte tenu de la différence.

L'écriture de correction suivante doit être passée en date du 31 décembre 2020 :

Trésorerie	900 000 $	
Perte de change	100 000 $	
Ventes		1 000 000 $

La perte de change représente la dévaluation latente des 100 000 SUN qui valaient initialement 1,1 million $, mais dont la valeur a baissé pour s'établir à 1 million $ au 31 décembre 2020 (la valeur du dollar canadien est passée de 11 $ à 10 $ pour 1 SUN).

Dividende en JPY

Le dividende déclaré le 1er novembre 2020 a été comptabilisé au taux de change en vigueur à cette date, puis a été ajusté selon le taux du 31 décembre 2020. Comme on l'a déjà mentionné, selon le chapitre 1651 des NCECF, le taux de change utilisé doit être celui qui était en vigueur à la date de l'opération.

Par conséquent, le dividende a initialement été comptabilisé au taux de change en vigueur à la date à laquelle il a été déclaré, comme il se doit, et n'aurait pas dû être ajusté par la suite. À l'état des résultats, les produits financiers doivent être ajustés de 20 000 $ pour rendre compte du fait que le dividende déclaré était de 50 000 $ (2 500 000 JPY à 0,020 CAD = 1 JPY) et non de 30 000 $ (2 500 000 JPY à 0,012 CAD = 1 JPY).

Toutefois, le dividende à recevoir est un actif monétaire et, au bilan, il doit être converti au cours de clôture. Comme le solde du dividende à recevoir est déjà présenté au cours de clôture, aucun ajustement n'est requis. L'écriture suivante devrait être apportée à la date de clôture :

Perte de change	20 000 $	
Produits financiers		20 000 $

La perte de change représente la dévaluation latente du dividende à recevoir de 2 500 000 JPY qui valait initialement 50 000 $, mais dont la valeur était de 30 000 $ au 31 décembre 2020 (la valeur du dollar canadien étant passée de de 0,020 $ à 0,012 $ pour 1 JPY).

Appréciation d'une devise après la fin de l'exercice

L'appréciation du SUN est considérée comme un événement postérieur à la date du bilan. Selon le paragraphe 07 du chapitre 3820 des NCECF, « Événements postérieurs à la date du bilan » : *On doit ajuster les états financiers lorsque des événements survenus entre la date du bilan et la date de la mise au point définitive des états financiers fournissent un supplément d'information à l'égard de situations qui existaient à la date du bilan.* On peut également lire ce qui suit au paragraphe 09 : *On ne doit pas ajuster les états financiers pour y refléter des événements qui se*

sont produits entre la date du bilan et la date de la mise au point définitive des états financiers et qui n'ont pas trait à la situation qui prévalait à la date du bilan.

L'appréciation du SUN n'a pas trait aux situations qui existaient à la date du bilan parce que la valeur de la devise était beaucoup plus basse quelques jours plus tôt seulement (elle était alors de 10 $ pour 1 SUN). Par conséquent, cet événement ne requiert pas qu'on apporte un ajustement aux états financiers.

Selon le paragraphe 10 du chapitre 3820 des NCECF, une note sur les événements qui se sont produits après la date du bilan devra toutefois être présentée :

On doit présenter des informations par voie de note sur les événements qui se sont produits entre la date du bilan et la date de la mise au point définitive des états financiers et qui n'ont pas trait à la situation qui prévalait à la date du bilan, mais :

a) qui entraîneront des modifications importantes de l'actif ou du passif au cours du nouvel exercice;
b) ou qui auront, ou risquent d'avoir, des répercussions importantes sur les activités futures de l'entreprise.

Le paragraphe 13 du chapitre 3820 des NCECF précise ce qui suit :

Voici quelques exemples d'événements postérieurs à la date du bilan qui ne nécessitent pas d'ajustement des états financiers, mais qu'il y a lieu de mentionner par voie de note <u>si leurs répercussions sont importantes</u> :

a) sinistre entraînant une perte (incendie, inondation, etc.);
b) baisse de la valeur de marché des placements;
c) achat d'une entreprise;
d) apparition d'un litige dont la cause est postérieure à la date du bilan;
***e) variations des cours de change**;*
f) émission d'actions ou d'obligations à long terme.

La variation du cours de change après la fin de l'exercice a des répercussions importantes sur la valeur de la trésorerie (100 000 SUN × [20 $ - 10 $] = 1 000 000 $, ce qui représente 20 % du solde de clôture de la trésorerie) et doit donc faire l'objet d'une note d'information.

Le paragraphe 11 du chapitre 3820 des NCECF précise les informations qui doivent être fournies dans la note, au minimum :

Les informations fournies doivent comprendre, au minimum :

a) une description de la nature de l'événement;
b) une estimation de son incidence financière, lorsqu'il est possible d'en faire une, sinon une déclaration indiquant qu'il est impossible de faire une telle estimation.

De plus, vu l'importance de la variation du cours de change du SUN, KAI semble être exposée à un risque de change. Selon le paragraphe A66 du chapitre 3856 des NCECF :

Les opérations sur instruments financiers peuvent avoir pour conséquence de faire assumer par une entreprise ou de transférer à un tiers un ou plusieurs des risques financiers décrits ci-dessous. Les informations à fournir aideront les utilisateurs des états financiers à évaluer l'étendue des risques associés aux instruments financiers.
[…]

*b) Le **risque de change** est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des cours des devises.*

Par conséquent, une autre note présentant l'information suivante doit être ajoutée aux états financiers selon le paragraphe 53 du chapitre 3856 des NCECF :

*Pour chaque risque important (voir le paragraphe 3856.A66) **découlant d'instruments** financiers, y compris les dérivés, l'entreprise doit indiquer :*

a) les expositions au risque et leurs causes;

b) toute modification des expositions au risque par rapport à la période précédente.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 2 (Information financière), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'expliquer le traitement comptable des opérations en devises.

Compétent – Le candidat explique le traitement comptable des opérations en devises.

Compétent avec distinction – Le candidat explique en détail le traitement des opérations en devises.

Occasion d'évaluation nº 3 (Étendue)

Le candidat explique comment les changements apportés cette année, y compris la mise en place du nouveau système, influeront sur l'évaluation par l'auditeur des risques d'anomalies significatives.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA
Compétence technique :
4.3.5 Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir (modules communs – niveau B)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.3.7 Évaluer si les données sont assez complètes, valides et fiables pour les besoins de l'analyse
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.5.3 Élaborer des plans de mise en œuvre des recommandations

La mise en place du nouveau système aura une incidence sur l'évaluation des risques, tout comme la nouvelle opération en SUN.

Mise en place du nouveau système

La mise en place du nouveau système aura une incidence sur le risque inhérent et le risque lié au contrôle de l'audit :

- Il n'y a actuellement pas de système d'information robuste en place; en effet, les seuls rapports produits sont les états financiers. Cela signifie que l'information financière pourrait ne pas être dûment examinée, ce qui fait augmenter les risques d'anomalies significatives puisqu'il est possible que des erreurs aient été commises et n'aient pas été relevées.
- Le fait que le personnel intervient manuellement sur des modules qui ne fonctionnent pas comme prévu donne à penser qu'il pourrait y avoir des erreurs dans l'enregistrement de base des opérations. Le fait que le personnel subit un stress important et a le moral bas réduit encore plus la probabilité que des processus manuels permettent de détecter toutes les erreurs dans le nouveau système. De plus, comme le personnel n'a pas été formé et ne comprend pas le nouveau système, sa capacité à détecter les erreurs commises est réduite.
- Le nouveau système n'enregistre pas correctement les opérations en devises. Certaines erreurs ont déjà été relevées dans la comptabilisation des opérations réalisées en 2020, ce qui confirme que la direction a peu d'expérience avec ces opérations. Ces opérations vont être corrigées, mais il y a possiblement d'autres opérations en devises non corrigées dans

les documents comptables. Il en résulte une augmentation des risques d'anomalies significatives.

- Le personnel n'a pas été formé et personne ne comprend parfaitement le système, ce qui est peut-être attribuable à la mise en place précipitée du nouveau système. Le manque de formation et la mise en place précipitée accroissent le risque d'erreur et les risques d'anomalies significatives.
- Le nouveau système et l'ancien système n'ont pas été utilisés en parallèle durant la mise en place. Toute l'information enregistrée dans le nouveau système a aussi été enregistrée dans l'ancien système, mais de façon résumée seulement. Le nouveau système pourrait donc contenir des erreurs non détectées, ce qui fait augmenter les risques d'anomalies significatives. De plus, personne ne rapproche l'information enregistrée dans le nouveau système avec celle de l'ancien, même pas les informations résumées, probablement parce que le nouveau système ne permet pas de produire de rapports. Par conséquent, ce contrôle potentiel n'est pas fonctionnel et ne réduit pas les risques d'anomalies significatives.
- Si deux clients portent le même nom, le nouveau système remplace l'adresse de l'un par celle de l'autre. Ce problème indique que le système pourrait contenir des informations inexactes, ce qui fait augmenter les risques d'anomalies significatives, surtout pour ce qui est de la provision pour créances douteuses (pour les clients qui ne recevront jamais les produits qu'ils ont commandés).
- On n'a pas testé la sécurité du nouveau système avant sa mise en place, et la direction a appris qu'un concurrent a eu des problèmes de sécurité avec son système. Même si la direction n'a pas connaissance de tentatives de piratage du nouveau système, si la sécurité n'est pas adéquate, il est possible que les tentatives de piratage ne soient pas détectées. Par conséquent, les questions de sécurité pourraient aussi accroître les risques d'anomalies significatives.
- Jill examine les états financiers chaque semaine depuis la mise en place du système. Ces examens pourraient lui permettre de détecter des erreurs importantes, mais seulement au niveau de l'information résumée. Ils pourraient donc réduire les risques d'anomalies significatives dans les états financiers.

Opération en SUN

KAI a déjà conclu des opérations en devises dans le passé. Pendant l'exercice considéré, une opération a été réalisée dans une nouvelle devise, le SUN. Cette monnaie semble très volatile, sa valeur ayant doublé dans l'espace de deux semaines (le taux est passé de 10 CAD = 1 SUN à la fin de l'exercice à 20 CAD = 1 SUN le 13 janvier 2021). Habituellement, lorsqu'une entité conclut des opérations dans une devise volatile, on considère qu'il y a un changement dans l'environnement externe, lequel augmenterait le risque inhérent. Toutefois, comme il n'y a eu qu'une seule opération pendant l'exercice considéré, l'incidence sur l'évaluation des risques serait minime. S'il y a d'autres opérations conclues dans des devises volatiles dont nous n'avons pas eu connaissance, il faudra réévaluer l'incidence sur le risque.

Conclusion

Globalement, il est probable que l'auditeur estime que les risques d'anomalies significatives ont augmenté à cause du nouveau système, en raison des facteurs susmentionnés. L'auditeur pourrait s'appuyer sur les contrôles relatifs à l'ancien système pour la période du 1er janvier 2020 au 28 février 2020. Toutefois, pour la période du 1er mars 2020 au 31 décembre 2020, même si KAI utilise toujours l'ancien système dans une certaine mesure, il est probable que l'auditeur doive mettre en œuvre des tests de corroboration supplémentaires, à défaut de pouvoir s'appuyer sur les contrôles, car seules des informations résumées sont enregistrées dans l'ancien système, ce qui signifie que les deux systèmes ne sont pas vraiment utilisés en parallèle. De nombreux contrôles se rapportent au traitement et à l'enregistrement détaillés des opérations, qui ne se font que dans le nouveau système, et il y a beaucoup d'éléments qui indiquent que le nouveau système ne fonctionne pas correctement. Le nombre accru de tests de corroboration qui seront nécessaires et le fait que de nombreux rapports ne sont pas disponibles pour l'auditeur entraîneront probablement une augmentation de la quantité de travail que l'auditeur devra exécuter, des honoraires d'audit et du temps nécessaire pour mener à bien l'audit.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 3 (Audit et certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'expliquer comment les changements influeront sur l'évaluation des risques d'anomalies significatives.

Compétent – Le candidat explique comment les changements influeront sur l'évaluation des risques d'anomalies significatives.

Compétent avec distinction – Le candidat explique en détail comment les changements influeront sur l'évaluation des risques d'anomalies significatives et formule une conclusion sur l'incidence qu'ils auront sur l'audit.

Occasion d'évaluation nº 4 (Étendue)

Le candidat prépare une analyse des ratios relatifs au fonds de roulement et à chacune de ses composantes, puis suggère des façons de mieux gérer le fonds de roulement.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA
Compétence technique :
5.2.1 Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité (modules communs – niveau A)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

Vous m'avez demandé de préparer une analyse des ratios pour vous aider à évaluer le fonds de roulement et chacune de ses composantes, et de suggérer des façons de mieux gérer le fonds de roulement. Voici l'analyse demandée et mes suggestions.

Ratio de liquidité générale

Pour calculer le ratio de liquidité générale, il faut diviser l'actif courant par le passif courant à la fin de la période. J'ai calculé le ratio à partir des chiffres tirés de vos états financiers préparés à l'interne.

Actif courant (note 1)	12 230 000 $
Passif courant (note 2)	1 250 000 $
Ratio de liquidité générale	9,78

Notes

1. 5 000 000 $ + 1 200 000 $ + 6 000 000 $ + 30 000 $ = 12 230 000 $
2. 150 000 $ + 1 100 000 $ = 1 250 000 $

J'ai aussi calculé le même ratio après les ajustements que je suggère en lien avec les problèmes relatifs aux opérations en devises.

Actif courant (note 1)	13 130 000 $
Passif courant (note 2)	1 250 000 $
Ratio de liquidité générale	10,50

Notes

1. 5 000 000 $ + 1 200 000 $ + 6 000 000 $ + 30 000 $ + 900 000 $ = 13 130 000 $
2. 150 000 $ + 1 100 000 $ = 1 250 000 $

Le ratio de liquidité générale montre si l'actif courant suffit à couvrir le passif courant. Puisque KAI a un ratio de 10,50, elle peut sans problème couvrir son passif courant avec son actif courant.

Ratio de liquidité relative

Pour calculer le ratio de liquidité relative, il faut diviser l'actif courant, diminué des stocks, par le passif courant à la fin de la période. J'ai calculé le ratio à l'aide des données tirées de vos états financiers préparés à l'interne.

Actif courant - stocks (note 1)	6 230 000 $
Passif courant (note 2)	1 250 000 $
Ratio de liquidité relative	4,98

Notes

1. 12 230 000 $ - 6 000 000 $ = 6 230 000 $
2. 150 000 $ + 1 100 000 $ = 1 250 000 $

J'ai aussi calculé le même ratio après les ajustements que je suggère en lien avec les questions relatives aux opérations en devises.

Actif courant - stocks (note 1)	7 130 000 $
Passif courant (note 2)	1 250 000 $
Ratio de liquidité relative	5,70

Notes

1. 12 230 000 $ - 6 000 000 $ + 900 000 $ = 7 130 000 $
2. 150 000 $ + 1 100 000 $ = 1 250 000 $

Le ratio de liquidité relative montre si l'actif courant suffit à couvrir le passif courant, sans que KAI ait à vendre ses stocks. Puisque KAI a un ratio de 5,70, son actif courant, abstraction faite des stocks, est largement suffisant pour couvrir son passif courant.

Taux de rotation des comptes clients

Pour calculer le taux de rotation des comptes clients, il faut diviser les ventes à crédit annuelles par le solde moyen des comptes clients.

Ventes à crédit annuelles (note 1)	9 000 000 $
Solde moyen des comptes clients (note 2)	1 100 000 $
Taux de rotation des comptes clients	8,18
Nombre de jours dans une année	365
Ratio	÷ 8,18
Délai moyen de recouvrement	44,62

Notes

1. 10 000 000 $ × 90 %
2. (1 200 000 $ + 1 000 000 $) ÷ 2

Il faut donc en moyenne 45 jours pour recouvrer les comptes clients.

Taux de rotation des comptes fournisseurs

Pour calculer le taux de rotation des comptes fournisseurs, il faut diviser le total des achats par le solde moyen des comptes fournisseurs pendant la période.

Achats (note 1)	3 000 000 $
Solde moyen des comptes fournisseurs (note 2)	125 000 $
Taux de rotation des comptes fournisseurs	24,00
Nombre de jours dans une année	365
Ratio	÷ 24,00
Délai moyen de règlement	15,21

Notes

1.	Stocks de clôture	6 000 000 $
	Coût des marchandises vendues	4 000 000
	Stocks d'ouverture	(7 000 000)
	Achats	3 000 000 $

2. (150 000 $ + 100 000 $) ÷ 2 = 125 000 $

Il faut donc en moyenne 15 jours pour payer les fournisseurs.

Taux de rotation des stocks

Pour calculer le taux de rotation des stocks, il faut diviser le coût des marchandises vendues par le solde moyen des stocks pendant la période.

Coût des marchandises vendues	4 000 000 $
Solde moyen des stocks (note 1)	6 500 000 $
Taux de rotation des stocks	0,62
Nombre de jours dans une année	365
Ratio	÷ 0,62
Délai moyen de rotation des stocks	588,71

Note

1. (6 000 000 $ + 7 000 000 $) ÷ 2

En moyenne, les stocks sont donc conservés pendant 589 jours.

Suggestions pour une meilleure gestion du fonds de roulement

Puisque KAI a un ratio de liquidité générale de 10,50 et un ratio de liquidité relative de 5,70, elle n'aura pas de problème de liquidités à court terme. Toutefois, un ratio de liquidité générale aussi élevé donne à penser que l'entreprise n'utilise pas efficacement son fonds de roulement et qu'elle devrait chercher à mieux le gérer.

KAI semble avoir un solde de trésorerie élevé. Une partie de ce solde servira à payer la tranche à court terme de la dette à long terme. Il est aussi possible que le solde de trésorerie soit élevé parce que KAI a plusieurs comptes bancaires dans différentes monnaies, ce qui pourrait faire en sorte qu'elle a un solde total plus élevé que si elle avait un seul compte à gérer. Même si l'on tient compte de ces facteurs, KAI dispose quand même de beaucoup de liquidités, et cet argent n'est pas utilisé de manière efficace. KAI devrait songer à investir sa trésorerie disponible pour éviter que cet argent ne lui rapporte rien du tout ou à utiliser sa trésorerie disponible pour rembourser une partie de la dette à long terme et ainsi réduire sa charge d'intérêts. Il y a aussi des risques associés à la détention d'un tel excédent de trésorerie. Si cet excédent n'est pas investi, sa valeur

sera érodée par l'inflation. Il entraîne une réduction du rendement de l'actif (en raison d'un plus grand actif qui ne génère aucun rendement) et accroît le coût du capital de KAI. Il pourrait aussi amener la direction à faire preuve d'attentisme, puisque cet excédent pourrait éliminer ou réduire sa motivation à améliorer les marges par la réduction des dépenses. Dans l'ensemble, l'excédent de trésorerie, s'il n'est pas géré correctement, pourrait entraîner une érosion de la valeur de l'entreprise.

Il y aurait aussi moyen d'améliorer le recouvrement des comptes clients et le règlement des comptes fournisseurs. KAI prend beaucoup de temps à recouvrer l'argent que lui doivent ses clients et paie très rapidement ses fournisseurs. KAI n'a aucune politique de crédit pour ses entreprises clientes. Elle devrait exiger de ses clients qu'ils règlent leurs comptes dans les 30 jours. Une telle politique lui fournirait les entrées de trésorerie dont elle a besoin pour acheter des stocks et financer ses activités sans exercer de pression démesurée sur les clients puisqu'un tel délai de règlement est la norme. De plus, KAI ne profite pas pleinement du crédit que lui offrent ses fournisseurs. Les fournisseurs de KAI lui offrent des délais de paiement prolongés sans frais supplémentaires. Habituellement, si une entreprise paie rapidement ses fournisseurs, elle a droit à un escompte ou évite des coûts supplémentaires. Comme ses fournisseurs lui offrent des délais de paiement prolongés sans frais, KAI devrait en profiter et ainsi utiliser son capital efficacement.

Enfin, il serait possible d'améliorer le taux de rotation des stocks. Il faut en moyenne 589 jours à KAI pour renouveler ses stocks. Cela représente plus d'un an et demi, ce qui semble très long. La direction aime avoir beaucoup de stocks disponibles pour ne jamais être en rupture de stock. Toutefois, un délai de rotation des stocks aussi long laisse croire qu'il y aurait moyen d'améliorer les mouvements de stocks sans que certains articles tombent en rupture. La direction pourrait réaliser des analyses pour déterminer quels articles se vendent plus rapidement que la moyenne, puis veiller à garder de bons niveaux de stocks pour ces articles et conserver des niveaux de stocks moins élevés pour les articles qui se vendent moins vite. Une meilleure gestion des stocks permettrait à KAI de libérer une partie du fonds de roulement qui est actuellement investie dans les stocks pour l'utiliser autrement.

Ces suggestions devraient aider KAI à gérer son fonds de roulement de manière plus efficace, de façon à utiliser au mieux les ressources disponibles, ce qui améliorera la rentabilité.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 4 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer une analyse des ratios relatifs au fonds de roulement et à chacune de ses composantes.

Compétent – Le candidat prépare une analyse des ratios relatifs au fonds de roulement et à chacune de ses composantes, puis suggère des façons de mieux gérer le fonds de roulement.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une analyse approfondie des ratios relatifs au fonds de roulement et à chacune de ses composantes, puis suggère des façons de mieux gérer le fonds de roulement.

Occasion d'évaluation nº 5 (Étendue)
Le candidat calcule l'impôt fédéral des particuliers à payer.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA
Compétence technique :
6.3.2 Évaluer les impôts à payer d'un particulier (modules communs – niveau B)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques

MÉMO

À : Kane
De : CPA
Objet : Impôt à payer pour 2020

Calcul du revenu d'entreprise

Revenus tirés de contrats de consultation (note 1)	200 000 $
Dépenses :	
Publicité	3 000
Créance irrécouvrable (note 2)	30 000
Assurances	2 200
Droits d'adhésion (note 3)	400
Repas (note 4)	1 000
Frais de déplacement (note 4)	20 000
Revenu d'entreprise net	143 400 $

Notes

1. Même si le client n'a pas encore payé les 50 000 $ facturés, cette somme doit être incluse dans votre revenu parce qu'elle a été gagnée (150 000 $ + 50 000 $).
2. La créance irrécouvrable est déductible : le montant a été inclus dans vos revenus il y a deux ans, la créance irrécouvrable est attribuable à un compte précis et le client a fait faillite, ce qui signifie qu'il est peu probable que vous receviez cet argent.
3. La partie liée à votre utilisation personnelle des droits d'adhésion (abonnement à des jeux vidéo) doit être soustraite (1 200 $ - 800 $).
4. Seuls 50 % de la partie « frais de repas » des frais de déplacement sont déductibles (2 000 $ × 50 %). Les 20 000 $ (6 000 $ + 14 000 $) restants sont entièrement déductibles.

Calcul du revenu net aux fins de l'impôt et du revenu imposable

Revenu d'emploi	134 000 $
Revenu d'entreprise	143 400
Revenu total	277 400
Déductions :	
Cotisations bonifiées au RPC	166
Frais de garde d'enfants (note 1)	8 000
Revenu net aux fins de l'impôt et revenu imposable	269 234 $

Note

1. La déduction pour frais de garde d'enfants correspond au moins élevé des montants suivants :
   a) le montant des frais de garde d'enfants engagés (12 000 $);
   b) la limite de base pour frais de garde d'enfants (8 000 $ parce que l'enfant de Kane a deux ans et n'est pas handicapé);
   c) la limite relative au revenu gagné.

   On calcule la limite relative au revenu gagné mentionnée à la puce c) en multipliant votre revenu gagné, soit 277 400 $ (revenu d'emploi de 134 000 $ et revenu d'entreprise de 143 400 $), par deux tiers, ce qui donne 184 933 $.

   Le moins élevé de ces montants est donc 8 000 $.

Calcul de l'impôt à payer

L'impôt fédéral se calcule comme suit :
49 644 $ + [(269 234 $ - 214 369 $) × 33 % = 18 105 $] = 67 749 $

L'impôt est diminué des crédits d'impôt personnels :

Montant personnel de base	12 298 $
Montant pour une personne à charge admissible	12 298
Montant canadien pour emploi (montant le moins élevé de 1 245 $ et du revenu d'emploi total de 134 000 $)	1 245
RPC	2 732
AE	856
	29 429
Taux des crédits	15 %
	4 414 $

Impôt fédéral net = 67 749 $ - 4 414 $ = 63 335 $

Conclusion

D'après l'information que vous nous avez fournie, vous devez payer 63 335 $ d'impôt fédéral sur le revenu des particuliers. Un montant de 50 000 $ a déjà été retenu sur votre revenu d'emploi, ce qui laisse un solde à payer de 13 335 $ (plus l'impôt provincial).

Selon le solde d'impôt que vous aviez à payer l'année dernière, vous pourriez être tenu d'effectuer des acomptes provisionnels.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 5 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer l'impôt fédéral des particuliers à payer de Kane.

Compétent – Le candidat calcule l'impôt fédéral des particuliers à payer de Kane.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé de l'impôt fédéral des particuliers à payer de Kane.

Occasion d'évaluation nº 6 (Étendue)

Le candidat calcule le montant d'impôt fédéral des sociétés qui aurait dû être payé si Kane avait constitué son entreprise en société, et analyse certains des avantages et des inconvénients de la constitution d'une entreprise en société.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA
Compétences techniques :
6.1.1 Traiter des concepts et principes généraux de l'impôt sur le revenu (modules communs – niveau B)
6.2.1 Évaluer les questions fiscales générales qui se posent à l'entité (modules communs – niveau B)
6.2.2 Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société (modules communs – niveau B)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

Puisque vous êtes un résident de la Colombie-Britannique, votre entreprise serait considérée comme une société privée sous contrôle canadien (SPCC) si elle était constituée en société. Elle aurait donc droit à la déduction accordée aux petites entreprises dans le calcul de l'impôt à payer sur son revenu provenant d'une entreprise exploitée activement.

Calcul de l'impôt des sociétés

Impôt (note 1)	54 492 $
Déduction accordée aux petites entreprises (note 2)	(27 246)
Abattement d'impôt fédéral (note 3)	(14 340)
Impôt fédéral de la partie I à payer	12 906 $

Votre société aurait 12 906 $ d'impôt à payer si vous aviez constitué votre entreprise en société avant le 1er janvier 2020.

Notes

1. Le revenu d'entreprise net (voir « Calcul du revenu d'entreprise » plus haut) correspond au revenu imposable. On multiplie le revenu imposable par le taux d'imposition (143 400 $ × 38 %).
2. La déduction accordée aux petites entreprises correspond à la moins élevée des sommes suivantes :
    a) le revenu provenant d'une entreprise exploitée activement multiplié par le taux de la déduction pour petite entreprise (143 400 $ × 19 % = 27 246 $);
    b) le revenu imposable multiplié par le taux de la déduction pour petite entreprise (143 400 $ × 19 % = 27 246 $);
    c) le plafond des affaires de la société multiplié par le taux de la déduction pour petite entreprise (500 000 $ × 19 % = 95 000 $).
3. L'abattement d'impôt fédéral correspond au revenu imposable multiplié par le taux d'abattement d'impôt fédéral (143 400 $ × 10 %).

Facteurs qualitatifs

La constitution de votre entreprise en société est une décision importante et comporte des avantages et des inconvénients.

<u>Avantages</u>

Premier avantage : la constitution en société peut limiter votre responsabilité personnelle. Si un accident se produisait dans votre entreprise, vos biens personnels seraient à l'abri des poursuites que pourraient intenter les parties touchées, sauf dans certaines situations. Toutefois, la constitution de votre entreprise en société ne vous libérerait pas de la responsabilité de vos propres actions, et comme vous êtes l'unique travailleur de l'entreprise, il ne s'agit pas d'un avantage important.

Deuxième avantage : la constitution en société ouvre de nouvelles possibilités de planification fiscale. Vous pourriez payer moins d'impôt dans l'ensemble en planifiant le moment où vous retirerez des fonds de la société de manière que leur imposition soit reportée à des années où vos revenus seront moins élevés.

Troisième avantage : depuis le 19 avril 2021, les SPCC peuvent immédiatement passer en charges un montant maximal de 1,5 million $ en achats d'actifs par an, et n'ont pas à les traiter comme des immobilisations et à demander une déduction pour amortissement au fil du temps. Cette mesure temporaire n'est pas offerte aux particuliers qui sont travailleurs indépendants. Il se peut qu'elle n'ait pas d'incidence pour vous en ce moment parce que vous ne semblez pas utiliser d'immobilisations dans votre entreprise, mais il est probable qu'elle soit avantageuse pour vous lorsque vous en utiliserez dans l'avenir (par exemple, du matériel informatique). [Remarque : Cette disposition n'était pas quasi adoptée au 31 décembre 2020. Toutefois, les candidats qui ont présenté des analyses valables de cette question ont été récompensés puisqu'il leur est toujours permis d'appliquer les règles les plus récentes.]

Enfin, au moment de la vente d'une entreprise constituée en société, l'actionnaire peut se prévaloir de l'exonération cumulative des gains en capital. Toutefois, cette disposition pourrait ne pas s'appliquer à votre situation puisqu'il pourrait être difficile de vendre une entreprise dont tous les revenus semblent provenir des services de consultation que vous offrez personnellement. Vous pourrez toujours constituer votre entreprise en société plus tard si vous décidez de la vendre.

<u>Inconvénients</u>

Le principal inconvénient de la constitution en société est qu'elle engendre des coûts supplémentaires, comme les coûts associés à la production annuelle d'une déclaration de revenus des sociétés en plus de la production de votre déclaration de revenus personnelle.

La constitution en société n'offre possiblement aucun avantage fiscal si vous ne mettez pas en place un plan de retrait graduel des fonds. Selon le principe d'intégration du système fiscal, l'impôt total payé sur le revenu gagné par l'intermédiaire d'une société qui vous est versé immédiatement et dans son entièreté est le même que si vous aviez gagné directement ce revenu.

Comme vous avez actuellement besoin de tout l'argent que vous gagnez pour couvrir vos frais de subsistance, votre société devra vous verser, sous forme de salaire ou de dividendes, les fonds restants après le paiement des dépenses d'entreprise.

- Si vous recevez un salaire, la société le déduira à titre de dépense d'entreprise et ne paiera pas d'impôt sur le revenu. Vous paierez le même impôt sur le revenu d'emploi que nous avons calculé précédemment, comme si vous aviez reçu le revenu directement.
- Si vous recevez un dividende, la société ne le déduira pas dans le calcul de son revenu et devra tout de même payer de l'impôt sur le revenu des sociétés, comme nous l'avons calculé ici. J'aurais besoin de renseignements sur l'impôt provincial à payer pour réaliser des calculs détaillés. Cela dit, une fois l'impôt sur le revenu des sociétés payé, les fonds restants seraient versés sous forme de dividende. Ce dividende serait majoré lors de son inclusion dans votre revenu, puis vous recevriez un crédit d'impôt pour dividendes. Comme mentionné, l'effet net

serait que vous vous retrouveriez avec approximativement le même montant d'argent après impôts que si vous aviez gagné le revenu directement.

De plus, si votre entreprise était incorporée, les pertes qu'elle subirait (s'il y a lieu) ne seraient pas déductibles de vos autres revenus personnels de l'année. Ces pertes pourraient seulement être déduites du revenu de la société des autres années.

Recommandation

Je ne vous recommande pas de constituer votre entreprise en société. Je vous suggère plutôt d'attendre le moment où votre entreprise aura pris suffisamment d'expansion ou que vos besoins en trésorerie auront diminué, si bien que vous n'aurez plus à retirer tout l'argent qu'elle gagne chaque année. À ce stade, vous pourrez profiter des avantages liés au report de l'impôt qu'offre la constitution en société.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 6 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le montant d'impôt fédéral des sociétés qui aurait dû être payé et de traiter de la constitution de l'entreprise en société.

Compétent – Le candidat calcule le montant d'impôt fédéral des sociétés qui aurait dû être payé et traite de la constitution de l'entreprise en société.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule le montant d'impôt fédéral des sociétés qui aurait dû être payé, traite de la constitution de l'entreprise en société et formule une recommandation.

Étude de cas nº 3 **(Temps suggéré : 70 minutes)**

Wicked Water Sarnia inc. (WWS) est un fabricant de kayaks et de canoës établi à Sarnia, en Ontario. Vous, CPA, avez été affecté temporairement au service des finances et de la comptabilité de WWS. Après avoir reçu le courriel suivant, votre superviseur vous a toutefois affecté à la division de fabrication de kayaks.

De : Carolyn.Babatundé@WWS.ca
À : Alex.Yang@WWS.ca
Objet : À l'aide!

Je suis la nouvelle directrice de la division de fabrication de kayaks. J'aime relever des défis, mais la division est encore plus en difficulté que je ne le pensais quand j'ai accepté le poste. Pourriez-vous m'envoyer un CPA pour m'aider? J'ai préparé des renseignements généraux et quelques données à son intention (Annexe I).

Nous avons des problèmes de ressources humaines. Le moral est bas, le taux de rétention du personnel est sous la moyenne du secteur, et nous avons de la difficulté à recruter de la main-d'œuvre qualifiée ces derniers temps. J'ai des idées pour attirer du personnel et le fidéliser (Annexe II). J'aimerais que CPA me dise si elles répondent aux besoins et préoccupations des employés et si elles servent les intérêts de l'entreprise. Je voudrais aussi connaître les incidences fiscales de chaque idée pour l'entreprise et pour les employés. Enfin, j'aimerais avoir d'autres suggestions pour améliorer les relations de travail.

Le directeur précédent a négligé de nombreuses tâches. En raison du manque d'entretien, les pompes à vide servant à la production sont plus lentes qu'à la normale. Elles devront être réparées ou remplacées parce que la situation entraîne des problèmes de sécurité. J'ai obtenu des soumissions pour la réparation et pour le remplacement des pompes (Annexe III); j'espère que CPA pourra me recommander l'option à choisir. Comme des pompes réparées resteront plus lentes que de nouvelles pompes, l'option que nous choisirons aura une incidence sur le nombre de kayaks que nous pourrons fabriquer. Je crains que nous ne puissions toutefois pas répondre à la demande si nous optons pour la réparation de l'équipement.

Merci d'avance!
Carolyn

Vous avez passé une semaine à la division de fabrication, où vous avez entendu des propos tenus par des employés (Annexe IV).

ANNEXE I
RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX ET AUTRES DONNÉES

(Préparé par Carolyn Babatundé)

Processus de fabrication

Les kayaks de WWS sont faits de fibre de verre, de polyester gélifié et de résine de polyester. Ces matières premières sont étendues dans des moules conçus par WWS, qui correspondent à la coque et au pont du kayak. Les deux parties du kayak sont ensuite fusionnées au moyen d'une pompe à vide, qui fait durcir les matières et qui crée un joint. Dans son état actuel, chacune des six (6) pompes à vide a la capacité de former un (1) kayak toutes les deux (2) heures, et peut être utilisée 2 000 heures par année.

Les coûts par kayak sont les suivants :

Matières premières	665 $
Heures de main-d'œuvre directe	4 heures
Taux de main-d'œuvre directe	60 $/heure
Imputation des coûts indirects variables	250 $/heure de main-d'œuvre directe
Imputation des coûts indirects fixes	50 $/heure de main-d'œuvre directe

La demande annuelle de nos kayaks est de 10 000 unités et est en croissance. Les kayaks se vendent 2 400 $ chacun.

Chaque pompe pourrait actuellement être vendue 45 000 $, mais n'aurait aucune valeur significative à la fin de sa durée de vie utile initiale.

Échange d'équipement

Nous avons échangé une pièce d'équipement avec un tiers pour que tout l'équipement de moulage provienne du même fournisseur. Cela facilite la réparation et l'entretien, mais ne fait pas baisser les coûts et n'a pas vraiment d'incidence sur la capacité de production. Voici de l'information sur l'équipement échangé :

	Coût	**Valeur nette comptable**	**Juste valeur**
Pièce d'équipement cédée	160 000 $	84 000 $	124 000 $
Pièce d'équipement reçue	190 000 $	Inconnue	126 000 $

Nous avons versé 2 000 $ pour combler l'écart entre les justes valeurs. Nous avons comptabilisé un montant de 126 000 $ pour la pièce d'équipement reçue et inscrit un gain de 40 000 $ en lien avec l'échange. Alex veut que vous lui expliquiez le traitement comptable de cet échange selon les NCECF.

ANNEXE II
IDÉES POUR AMÉLIORER LES RELATIONS DE TRAVAIL

(Préparé par Carolyn Babatundé)

Puisque WWS paie bien ses employés par rapport aux normes sectorielles, les taux de rémunération ne m'inquiètent pas. J'envisage toutefois d'améliorer les avantages offerts aux employés grâce à certaines des possibilités ci-dessous.

Régime privé d'assurance maladie

En ce moment, seuls les employés de bureau sont couverts par le régime privé d'assurance maladie de WWS. WWS pourrait étendre ce régime aux employés de la fabrication pour leur donner droit à l'assurance médicaments et à la couverture des soins dentaires, des soins de la vue et des services de physiothérapie, de chiropractie et de massothérapie.

Cadeaux pour les années de service

WWS pourrait offrir des cadeaux pour souligner les années de service des employés, par exemple après un, deux, cinq, 10 et 15 ans. Il pourrait s'agir d'articles, comme des montres ou des tablettes, ou encore de cadeaux en espèces, si vous croyez que ce serait plus attrayant pour les employés.

Formation

WWS pourrait payer des programmes d'études à temps partiel aux employés de la fabrication. Nous encourageons déjà le personnel de bureau à suivre des formations supplémentaires, et en assumons les frais. Vu la nature de leur travail, les employés de la fabrication n'ont pas vraiment besoin de formation supplémentaire, mais ils pourraient suivre des cours dans d'autres domaines.

Repas subventionnés à la cafétéria

J'ai remarqué que les employés de la fabrication mangent souvent à notre cafétéria. WWS pourrait leur offrir les repas à prix réduit ou même gratuitement.

Installations récréatives

Les lois du travail nous obligent à accorder aux employés des pauses, dont une pause-repas d'une heure, mais ils semblent s'ennuyer pendant ce temps. WWS pourrait installer une salle de jeux ou un centre de conditionnement physique pour les occuper pendant leurs pauses.

ANNEXE III
SOUMISSIONS POUR LES POMPES

Par pompe	Pompe réparée	Nouvelle pompe
Coût initial	50 000 $	200 000 $
Coûts d'entretien annuels récurrents	5 000 $	1 000 $
Durée de vie restante	5 ans*	12 ans*
Heure par kayak	1,3 heure	1,1 heure

*Que WWS répare ou remplace les pompes, elle en achètera de nouvelles dans cinq ans pour suivre l'évolution de la technologie.

Chaque pompe, qu'elle soit neuve ou réparée, fonctionnerait encore 2 000 heures par année.

Si WWS achète de nouvelles pompes, elle achètera aussi une garantie de cinq ans, à un coût additionnel de 10 000 $ par pompe. Les nouvelles pompes auront une valeur de revente de 40 000 $ chacune après cinq ans.

WWS exige un taux de rendement avant impôts de 10 %.

ANNEXE IV
DISCUSSIONS ENTENDUES LORS D'UNE VISITE DE LA DIVISION DE FABRICATION

« J'ai mal au dos à force d'être penché au-dessus des moules toute la journée. Touche ce nœud! Ça ne va vraiment pas m'aider pour ma course de kayaks en fin de semaine. »

« La nouvelle directrice a l'air correcte. Mieux que Ralph. J'en avais assez de le voir regarder constamment l'horloge pendant les pauses et compter les outils chaque soir pour s'assurer qu'on ne les volait pas. Qu'est-ce que je ferais d'un applicateur de polyester gélifié à la maison? Je hais aussi le fait qu'il a fait installer des caméras dans l'entrepôt. J'ai l'impression d'être traité comme un criminel. »

« Comment va Jimmy? Je n'arrive pas à croire qu'il a subi une commotion cérébrale en glissant sur de la peinture renversée! Personne n'a pensé à délimiter la zone de danger et personne ne savait où trouver les cônes. C'est quand la dernière fois qu'on a renouvelé notre formation en santé et sécurité? Je croyais qu'il fallait le faire chaque année, mais Ralph pensait sûrement que c'était une perte de temps et d'argent. Jimmy est furieux qu'il n'y ait pas d'assurance invalidité. »

« Quelques-uns des employés parlent de se syndiquer. Je sais qu'on est bien payés, mais c'est notre sécurité qui m'inquiète. On n'a plus de gants de travail depuis un bout. J'apporte les miens maintenant – pas question que je touche à la résine de polyester avec mes mains. »

« Les kayaks que Toni et toi avez faits hier sont pas mal beaux! Je ne sais pas pourquoi tu t'embêtes à tout faire à la perfection. Les gens s'en foutent ici. On reçoit notre augmentation de salaire chaque année de toute façon et on n'a jamais de rétroaction sur notre travail. »

GUIDE DE CORRECTION 3-3
WICKED WATER SARNIA INC. (WWS)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

MÉMO

À : Carolyn Babatundé, directrice de la division de fabrication de kayaks
c.c. : Alex Yang, Finances et comptabilité
De : CPA

Bonjour Carolyn,

Voici mes réponses à vos questions.

CPA

Occasion d'évaluation nº 1 (Étendue)

Le candidat évalue les idées de Carolyn visant à améliorer les relations de travail pour déterminer si elles répondent aux besoins et préoccupations des employés, conclut qu'elles servent ou ne servent pas les intérêts de l'entreprise, puis formule d'autres suggestions pour améliorer les relations de travail.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

***Grille de compétences des CPA* (2019)**
Compétence technique :
2.4.1 Analyser les enjeux opérationnels clés, notamment l'utilisation des actifs informationnels, et leur concordance avec la stratégie (modules communs – niveau B)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.4.1 Explorer les solutions ou conclusions potentiellement valables
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.3 Envisager diverses interprétations de l'information quantitative et qualitative
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme
2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles

Vous avez suggéré des idées pour attirer du personnel et le fidéliser. Vous vous demandez si elles répondent aux besoins et préoccupations des employés et si elles servent les intérêts de l'entreprise. Vous avez ajouté que vous aimeriez avoir d'autres idées pour améliorer les relations de travail. Puisque les salaires sont concurrentiels, je mettrai l'accent sur les autres problèmes relevés.

Avantages

Régime privé d'assurance maladie

D'après ce que j'ai entendu dans les conversations des employés de la fabrication, parce qu'ils font un travail qui est manuel et physiquement exigeant, ils aimeraient être couverts par le régime d'assurance maladie (pour pouvoir profiter notamment de services de massothérapie, de physiothérapie, et de chiropractie). Ce régime permettrait aussi d'éliminer la différence de traitement entre les employés de bureau et les employés de la fabrication, qui risque par ailleurs de créer un sentiment d'injustice chez ces derniers. Cette suggestion répond bien aux besoins des employés. Si les employés sont en santé, ils seront aussi plus productifs, ce qui est bon pour WWS.

Cadeaux pour les années de service

Offrir des cadeaux pour les années de service peut contribuer à la fidélisation des employés, ce qui est avantageux pour WWS parce qu'elle exerce ses activités dans un domaine où elle a besoin de main-d'œuvre qualifiée, que son taux de rétention du personnel est inférieur à la moyenne et qu'elle a de la difficulté à recruter du personnel. L'obtention d'un cadeau pour leurs 10 ans de service, par exemple, pourrait motiver les employés en leur donnant envie d'atteindre un objectif personnel ou parce qu'ils aimeraient qu'on souligne le fait qu'ils ont atteint un jalon important. Cela pourrait les inciter à rester plus longtemps. Le fait d'offrir un cadeau de service après une période plus courte, par exemple après cinq ans, donnerait des objectifs faciles à atteindre pour les nouveaux employés.

Formation

Le fait de payer des cours aux employés dans des domaines autres que ceux reliés à leur travail pourrait être considéré par les employés comme un avantage. Toutefois, du point de vue de l'entreprise, si les cours ne sont pas liés aux compétences requises pour leur emploi actuel, ils ne les aideront pas à améliorer leur travail. Ces cours pourraient aussi les encourager à acquérir d'autres compétences qui les amèneraient à réorienter leur carrière, et vous risqueriez de les perdre plus tard à mesure qu'ils développeraient d'autres intérêts.

Repas subventionnés à la cafétéria

Cet avantage serait certainement bien accueilli par les employés qui mangent souvent à la cafétéria, et répond probablement à leurs besoins. Je recommande à WWS de subventionner les repas, mais de maintenir le prix au-dessus du coût des aliments pour décourager le gaspillage.

Installations récréatives

Il est difficile de savoir si les employés se serviraient de ces installations. Toutefois, si c'est quelque chose qui les intéresse, les employés pourraient décider de prendre leurs pauses sur place, ce qui leur donnerait une perception plus positive de leur lieu de travail et pourrait contribuer à leur fidélisation. Pour déterminer si cette option répond à leurs besoins, vous pourriez faire un sondage auprès des employés pour voir s'ils aimeraient avoir ce type d'installations et s'ils les utiliseraient.

Autres suggestions

Préoccupations relatives à la sécurité

Les employés ont des préoccupations légitimes sur le plan de la sécurité. L'entreprise n'a pas fourni la formation annuelle obligatoire en santé et sécurité, et il n'y a plus de gants de travail pour protéger les employés des produits chimiques qu'ils utilisent. Par conséquent, non seulement WWS s'expose à des amendes et à des pénalités, mais aussi à des poursuites d'employés pour toute perte de salaire subie, surtout qu'il n'y a aucune assurance invalidité pour couvrir une telle perte. Jimmy a déjà eu un accident de travail. Compte tenu de ses problèmes de recrutement et de fidélisation, WWS ne peut pas se permettre que d'autres employés se blessent.

En outre, les employés songent à se syndiquer en raison des problèmes de sécurité. La présence d'un syndicat pourrait rehausser le moral des employés, car il veillerait à ce que l'environnement de travail soit sécuritaire. Toutefois, avoir à constamment négocier avec un syndicat peut être très coûteux et nécessiter beaucoup de temps. Les employés ne se syndiqueraient peut-être pas s'ils estimaient que leur environnement de travail est sûr et valorisant. Je vous recommande de déterminer quelle formation en santé et sécurité est requise et de l'offrir dès que possible. WWS devrait aussi immédiatement commander des gants de travail et offrir aux employés de leur rembourser les gants qu'ils ont eux-mêmes achetés parce qu'il n'y en avait pas sur place. Vous devriez aussi vous entretenir avec les employés et évaluer l'environnement de travail pour voir ce qui peut être fait pour rendre le milieu de travail plus sécuritaire. Les employés doivent sentir que vous vous souciez de leur bien-être. Ce genre de mesures permettrait de répondre à leurs besoins et à leurs préoccupations.

Évaluation de la performance

Il y a très peu de mesures en place pour inciter les employés à bien faire leur travail. Les employés reçoivent automatiquement une augmentation chaque année, sans qu'on tienne compte de leur performance. De plus, on dirait que les employés ne reçoivent pas de rétroaction, structurée ou informelle, au sujet de leur travail. Pour que les employés restent motivés, ils doivent sentir que leur travail compte et est reconnu. Puisque WWS se spécialise dans les kayaks, je suppose qu'il est important de maintenir la qualité des kayaks, sans quoi la rentabilité de l'entreprise en souffrira.

Je vous recommande de mettre en place un programme d'évaluation de la performance et de rencontrer les employés au moins une fois par année pour parler de leur performance. Ce type de programme n'a pas à être compliqué. Les employés pourraient être évalués en fonction de l'assiduité, de la ponctualité, de la présence aux formations obligatoires, du temps requis pour fabriquer un kayak (nombre moyen de kayaks par jour), et de la qualité des kayaks (nombre de kayaks retournés ou de plaintes reçues). Une partie de l'augmentation de salaire pourrait être liée à l'ancienneté et l'autre à la performance. Un système de rétroaction informel pourrait aussi être adopté. Une bonne manière de relever le moral des employés est de montrer que la direction s'intéresse activement à ce qui se passe dans l'atelier de fabrication et de souligner de vive voix la qualité du travail des employés.

Régime de retraite

La mise en place d'un régime de retraite auquel serait versée une cotisation annuelle est une bonne façon de fidéliser les employés. L'imposition de conditions à l'acquisition des droits aux cotisations de l'employeur encouragerait les employés à rester en poste jusqu'à ce qu'ils aient droit aux cotisations et à y demeurer par la suite pour continuer d'accumuler des fonds dans leur régime de retraite.

Directeur précédent

Il se peut que le problème de maintien de l'effectif découle en partie des pratiques utilisées par l'ancien directeur et qu'il se résolve avec le temps maintenant que vous gérez la division. Il semble que l'ancien directeur faisait de la microgestion et ne faisait vraiment pas confiance à ses employés : il surveillait la durée des pauses des employés; il comptait les outils chaque soir pour s'assurer que personne n'en volait; et il avait fait installer des caméras dans l'entrepôt pour surveiller les employés. Ces pratiques ont probablement suscité un certain ressentiment de la part des employés. Pour faire preuve de bonne foi, vous pourriez retirer les caméras (ou les activer seulement pendant la nuit à titre de mesure de sécurité), et, si ce n'est pas déjà fait, arrêter de compter les outils chaque soir parce que la plupart ne semblent pas avoir une grande valeur relativement à d'autres articles, notamment les kayaks et les grosses pièces d'équipement comme les pompes à vide. Il serait probablement préférable d'effectuer régulièrement des dénombrements physiques des stocks d'articles de valeur pour s'assurer qu'il n'y a pas de vols.

Conclusion

Ces recommandations répondent aux besoins et aux préoccupations des employés et servent par conséquent les intérêts de WWS. Je crois qu'elles contribueront à améliorer le moral des employés et qu'elles aideront l'entreprise à recruter et à fidéliser de la main-d'œuvre qualifiée.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 1 (Stratégie et gouvernance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat évalue quelques-unes des idées de Carolyn visant à améliorer les relations avec les employés pour déterminer si elles répondent aux besoins et préoccupations de ces derniers, conclut qu'elles servent ou ne servent pas les intérêts de l'entreprise, ou recommande des améliorations.

Compétent – Le candidat évalue plusieurs des idées de Carolyn visant à améliorer les relations avec les employés pour déterminer si elles répondent aux besoins et préoccupations de ces derniers, conclut qu'elles servent ou ne servent pas les intérêts de l'entreprise, puis recommande des améliorations.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue la majorité des idées de Carolyn visant à améliorer les relations avec les employés pour déterminer si elles répondent aux besoins et préoccupations de ces derniers, conclut qu'elles servent ou ne servent pas les intérêts de l'entreprise, puis recommande des améliorations.

Occasion d'évaluation nº 2 (Étendue)

Le candidat analyse les incidences fiscales des idées de Carolyn visant à améliorer les relations de travail, tant pour les employés que pour WWS.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA
Compétences techniques :
6.2.2 Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société (modules communs – niveau B)
6.3.2 Évaluer les impôts à payer d'un particulier (modules communs – niveau B)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées

J'ai examiné les options présentées pour améliorer les relations avec les employés sur le plan fiscal, et ce, tant du point de vue des employés que de celui de l'employeur (WWS). Je ne connais pas le coût de chaque option, alors je n'en ai pas tenu compte dans mes commentaires, mais il s'agit d'un facteur qui devrait être pris en considération.

Régime privé d'assurance maladie

Selon l'alinéa 6(1)a) de la *Loi de l'impôt sur le revenu,* les cotisations versées par l'employeur au nom des employés dans le cadre d'un régime privé d'assurance maladie ne constituent pas un avantage imposable. De plus, ces sommes seraient également déductibles pour WWS. Cette option est donc fiscalement avantageuse.

Cadeaux pour les années de service

Les cadeaux et les récompenses ne sont pas imposables pour les employés dans certaines circonstances et devraient normalement être déductibles pour WWS à titre de dépenses d'entreprise (sauf si elles ne sont pas raisonnables). Vous avez indiqué que les cadeaux serviraient à souligner les années de service, par exemple après 1, 2, 5, 10 ou 15 ans. Les récompenses pour les années de service peuvent ne pas être imposables si leur valeur ne dépasse pas 500 $ et qu'elles soulignent au moins cinq années de service (ou qu'il s'est écoulé au moins cinq ans depuis la remise de la dernière récompense pour les années de service). Par conséquent, les récompenses versées pour les 5, 10 et 15 ans de service seraient non imposables, mais pas celles pour la première et la deuxième année de service.

De plus, WWS pourrait faire des cadeaux à ses employés pour des occasions comme leur anniversaire de naissance, les Fêtes ou un mariage. Ces cadeaux ne sont pas imposables si leur valeur totale ne dépasse pas 500 $ et s'ils ne sont pas donnés en reconnaissance du rendement.

Si vous souhaitez que les cadeaux et les récompenses ne soient pas imposables, ils ne doivent pas être en espèces ou en quasi-espèces (il ne peut donc pas s'agir de cartes-cadeaux ou de chèques-cadeaux, par exemple). Les autres exemples que vous avez fournis (une montre ou une tablette) seraient considérés comme des cadeaux ou récompenses autres qu'en espèces et ne seraient pas imposables, jusqu'à concurrence d'une valeur de 500 $. La valeur des articles dépassant 500 $ serait imposable pour l'employé.

Formation

Pourvu que l'employeur soit le principal bénéficiaire de la formation, cet avantage serait non imposable pour l'employé. Toutefois, compte tenu de la nature du travail des employés (travail pour lequel ils ont déjà les compétences nécessaires), il est peu probable que l'employeur soit le principal bénéficiaire des formations que les employés choisiraient et, par conséquent, les formations seraient imposables pour les employés. Il faut déterminer si, pour chaque cours, l'employeur est bénéficiaire ou non. Que le cours soit avantageux pour l'entreprise ou non, ces coûts seraient déductibles pour WWS puisque cet avantage serait considéré comme une forme de rémunération.

Repas subventionnés à la cafétéria

Vous avez indiqué que les employés de la fabrication mangent souvent à la cafétéria sur place et que vous songiez à leur offrir des repas subventionnés ou gratuits. Les repas subventionnés ne sont pas un avantage imposable pour les employés si ces derniers paient au moins le coût des aliments. Si WWS offre les repas gratuitement ou à un prix inférieur au coût des aliments, la différence serait imposable. Tous les revenus tirés de la vente des repas subventionnés, le cas

échéant, seraient imposables pour WWS (les revenus tirés de la vente des repas sont déjà imposables pour WWS, mais l'entreprise tire actuellement un bénéfice supérieur de ces ventes).

Installations récréatives

Les employés peuvent généralement utiliser des installations récréatives internes (salle de jeux ou centre de conditionnement physique) fournies par l'employeur gratuitement ou à faible coût sans que cela génère un avantage imposable. Par contre, selon l'alinéa 18(1)l), les dépenses relatives aux installations récréatives ne sont pas déductibles pour WWS. Cette option n'est donc pas aussi attrayante que certaines des autres possibilités déjà évoquées.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 2 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les incidences fiscales de quelques-uns des avantages proposés.

Compétent – Le candidat analyse les incidences fiscales de quelques-uns des avantages proposés.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse les incidences fiscales de plusieurs des avantages proposés.

Occasion d'évaluation nº 3 (Étendue)

Le candidat compare la réparation et le remplacement des pompes à vide.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA
Compétence technique :
5.3.1 Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements (modules communs – niveau B)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.3.1 Identifier l'objectif des calculs et des analyses, et tenir compte de facteurs qualitatifs
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
2.1.5.3 Élaborer des plans de mise en œuvre des recommandations

J'ai calculé la valeur actualisée nette des deux options pour comparer le coût de la réparation et du remplacement des pompes à vide. Comme vous pouvez le constater dans le tableau ci-dessous, d'un point de vue quantitatif, il est préférable de remplacer les pompes à vide plutôt que de les réparer. La différence entre les deux options est de presque 1 million $. La raison pour laquelle la différence est importante est que les nouvelles pompes à vide augmenteraient la capacité de production de WWS et que la demande est suffisante pour utiliser cette capacité supplémentaire.

Réparation	**An 0**	**An 1**	**An 2**	**An 3**	**An 4**	**An 5**	**Note**
Coût de la réparation	(300 000) $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	
Entretien	0	(30 000)	(30 000)	(30 000)	(30 000)	(30 000)	
Coût d'opportunité – marge sur coûts variables perdue	0	(380 655)	(380 655)	(380 655)	(380 655)	(380 655)	1
	(300 000)	(410 655)	(410 655)	(410 655)	(410 655)	(410 655)	
Valeur actualisée nette (10 %)	(1 856 706)						

Remplacement	**An 0**	**An 1**	**An 2**	**An 3**	**An 4**	**An 5**
Prix d'achat	(1 200 000) $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $
Vente des anciennes pompes à vide	270 000	0	0	0	0	0
Garantie	(60 000)	0	0	0	0	0
Entretien	0	(6 000)	(6 000)	(6 000)	(6 000)	(6 000)
Valeur de récupération	0	0	0	0	0	240 000
	(990 000)	(6 000)	(6 000)	(6 000)	(6 000)	234 000
Valeur actualisée nette (10 %)	(863 724)					
Différence entre les valeurs actualisées :	(992 982) $					

Note 1 : Voir le calcul de la marge sur coûts variables plus loin dans le présent rapport.

D'un point de vue qualitatif, la réparation de l'équipement présente aussi un risque plus élevé. La réparation n'est pas garantie (tandis qu'il est possible d'obtenir une garantie pour les nouveaux appareils). Même si les pompes sont réparées, elles pourraient ne pas être aussi fiables que les nouveaux appareils ou ne pas permettre d'atteindre la capacité de production attendue.

Qui plus est, les nouvelles pompes à vide permettront à WWS de vendre encore plus de kayaks chaque année. Même si cet élément a été pris en compte dans l'analyse quantitative, son incidence pourrait être encore plus importante que dans les calculs. Les clients que WWS ne pourra pas servir au cours des cinq prochaines années se tourneront vers un autre fabricant. La prochaine fois qu'ils voudront acheter un kayak, ils feront possiblement encore une fois appel à cet autre fabricant. WWS pourrait donc perdre ces clients non seulement pour la durée de vie utile de cinq ans des pompes réparées, mais pour toujours. Toutefois, soulignons que les nouvelles pompes permettront à WWS de produire seulement 9 % plus de kayaks que la demande actuelle (10 909 kayaks au lieu de 10 000 kayaks), comme nous le calculons plus loin dans le présent rapport. Si la demande augmente ou dépasse les estimations, WWS pourrait ne pas être capable d'y répondre, même avec de nouvelles pompes.

Je recommande d'acheter de nouvelles pompes à vide dès que possible.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer une analyse quantitative de la réparation et du remplacement des pompes à vide.

Compétent – Le candidat prépare une analyse quantitative de la réparation et du remplacement des pompes à vide.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une analyse quantitative approfondie de la réparation et du remplacement des pompes à vide.

Occasion d'évaluation n° 4 (Profondeur et étendue)

Le candidat calcule le coût d'opportunité de la décision de réparer les pompes à vide plutôt que de les remplacer.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA
Compétences techniques :
3.5.1 Effectuer une analyse de sensibilité (modules communs – niveau A)
3.5.2 Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité (analyse de la marge sur coûts variables : modules communs – niveau A; planification de la production dans un contexte de rareté des ressources : modules communs – niveau B)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.2.1 Identifier l'objectif de la collecte et le ou les types d'information à recueillir
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.3.5 Expliquer l'incidence des tendances, des relations et d'autres éléments récurrents sur les conclusions ou sur la nécessité d'effectuer des analyses plus approfondies
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.4.5 Intégrer l'information et les résultats d'analyses quantitatives et qualitatives pour évaluer diverses solutions ou conclusions
2.1.4.6 Étendre les analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions indirectes à plus long terme

Les pompes réparées ne permettent pas de fabriquer le même nombre de kayaks que les nouvelles pompes. Par conséquent, il est important de comparer le nombre de kayaks que WWS pourra produire selon les deux options au nombre de kayaks qu'elle peut vendre afin de déterminer si chacune des options permettra à WWS de répondre à la demande.

Nombre d'heures disponibles par année	
Nombre d'heures disponibles par pompe à vide par année	2 000
Nombre de pompes à vide	6
Nombre d'heures disponibles par année	12 000

Nombre de kayaks qu'il est possible de produire par année	**Pompes réparées**	**Nouvelles pompes**
Nombre d'heures disponibles	12 000	12 000
Nombre d'heures requises par kayak	1,3	1,1
Nombre de kayaks qu'il est possible de produire	9 231	10 909
Demande annuelle	10 000	10 000
Demande annuelle excédentaire par rapport à la production	769	0
Nombre de kayaks supplémentaires produits si les pompes à vide sont remplacées	769	

Les calculs ci-dessus montrent que la capacité des pompes à vide représentera une contrainte si ces dernières sont réparées. Toutefois, ce problème n'est pas présent si WWS remplace les pompes à vide. Les nouvelles pompes à vide permettront à WWS de répondre à la pleine demande et feront par conséquent augmenter les bénéfices.

La capacité supplémentaire qu'offrent les nouvelles pompes à vide permettrait à WWS de fabriquer et de vendre 769 kayaks de plus. Puisque chaque kayak génère une marge sur coûts variables de 495 $, cela représente un coût d'opportunité de 380 655 $, comme le montre le tableau qui suit.

Marge sur coûts variables	
Prix	2 400 $
Coûts variables	
Matières premières	665
Main-d'œuvre directe	240
Coûts indirects variables	1 000
	1 905
Marge sur coûts variables par kayak	495
Nombre de kayaks supplémentaires produits si les pompes à vide sont remplacées	769
Coût d'opportunité – marge sur coûts variables perdue	380 655 $

Si WWS ne remplace pas les pompes à vide ou ne trouve pas de l'espace pour installer davantage de pompes, elle ne pourra pas satisfaire toute la demande de kayaks. Il faudrait faire comprendre à la haute direction que l'achat de nouvelles pompes à vide serait avantageux puisque la demande est supérieure à la capacité de production et continue à augmenter.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 4 (Comptabilité de gestion), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le coût d'opportunité de la décision de réparer les pompes à vide plutôt que de les remplacer.

Compétent – Le candidat calcule le coût d'opportunité de la décision de réparer les pompes à vide plutôt que de les remplacer.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule de manière détaillée le coût d'opportunité de la décision de réparer les pompes à vide plutôt que de les remplacer.

MÉMO

À : Alex Yang, Finances et comptabilité
CC : Carolyn Babatundé, directrice de la division de fabrication de kayaks
De : CPA

Alex,

Voici l'information que vous m'avez demandée sur le traitement comptable des pompes à vide actuelles.

CPA

Occasion d'évaluation nº 5 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse le traitement comptable de l'échange d'équipement de moulage.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA
Compétence technique :
1.2.2 Évaluer le traitement des opérations courantes (modules communs – niveau A)

Compétences habilitantes :
2.1.1.1 Acquérir une compréhension initiale du problème et de son contexte
2.1.1.2 Séparer les problèmes complexes en sous-problèmes appropriés pour faciliter l'analyse
2.1.1.3 Faire appel à son jugement pour déterminer si une question doit être étudiée
2.1.2.2 Utiliser des moyens appropriés pour recueillir ou élaborer l'information pertinente
2.1.3.2 Déterminer s'il faut effectuer des estimations, des prévisions, des projections ou des calculs précis
2.1.3.4 Choisir et appliquer les techniques d'analyse appropriées
2.1.4.2 Analyser les liens de cause à effet et faire des déductions logiques
2.1.5.1 Établir des critères de décision appropriés et les utiliser pour sélectionner une solution ou une conclusion à privilégier et pour justifier ce choix ou pour classer les solutions possibles
2.1.6.2 Utiliser des techniques de remue-méninges et autres pour trouver des solutions, des problèmes, des points de vue et des répercussions qui n'ont pas encore été identifiés

Selon l'alinéa .05 f) du chapitre 3831 des NCECF, « Opérations non monétaires » :

Les opérations non monétaires sont :

i) soit des échanges non monétaires, c'est-à-dire des échanges d'actifs, de passifs ou de services non monétaires contre d'autres actifs, passifs ou services non monétaires, sans contrepartie monétaire ou moyennant une contrepartie monétaire négligeable,

ii) soit des transferts non monétaires et non réciproques, c'est-à-dire des transferts d'actifs, de passifs ou de services non monétaires sans contrepartie. Les transferts non réciproques comprennent entre autres :

— *les dons d'actifs ou de services non monétaires,*

— *la distribution de dividendes en nature,*

— *les dividendes en actions lorsque l'actionnaire a le choix de les recevoir en espèces ou en actions,*

— *la distribution d'actifs aux propriétaires lors de la liquidation d'une partie ou de la totalité d'une entreprise.*

L'émission d'actions lors d'un fractionnement d'actions et la distribution de dividendes en actions sans option de paiement en espèces ne constituent pas des transferts non réciproques.

WWS a échangé de l'équipement de moulage avec un tiers, ce qui constitue un échange d'actif non monétaire contre un autre actif non monétaire. WWS a aussi versé 2 000 $ en trésorerie, mais ce montant serait considéré comme une contrepartie monétaire négligeable puisque la juste valeur de l'équipement est de 124 000 $ pour WWS et que la trésorerie versée ne représente donc que 1,6 % de la valeur de l'opération.

De plus, selon le paragraphe 6 :

L'entité doit évaluer un actif échangé ou transféré dans le cadre d'une opération non monétaire sur la base soit de la juste valeur de l'actif cédé, soit de la juste valeur de l'actif reçu, en retenant la juste valeur dont l'évaluation est la plus fiable, sauf dans les cas suivants :

a) l'opération ne présente aucune substance commerciale;
b) l'opération représente l'échange d'un bien détenu en vue de la vente dans le cours normal des affaires contre un bien qui sera vendu dans la même branche d'activité, afin de faciliter les ventes à des clients autres que les parties prenant part à l'échange;
c) ni la juste valeur de l'actif reçu, ni la juste valeur de l'actif cédé ne peut être évaluée de façon fiable;
d) l'opération est un transfert non monétaire et non réciproque au profit des propriétaires auquel s'applique le paragraphe 3831.14.

Le paragraphe 11 donne des indications qui aident à déterminer si une opération présente une substance commerciale :

Une opération non monétaire présente une substance commerciale lorsque la variation attendue des flux de trésorerie futurs de l'entité, du fait de cette opération, est significative. La variation attendue des flux de trésorerie futurs de l'entité est significative dans l'un ou l'autre des cas suivants :

a) la configuration des flux de trésorerie futurs rattachés à l'actif reçu diffère de façon significative de la configuration des flux de trésorerie rattachés à l'actif cédé (voir le paragraphe 3831.12);
b) la valeur spécifique à l'entité de l'actif reçu diffère de la valeur spécifique à l'entité de l'actif cédé, et la différence est significative par rapport à la juste valeur des actifs échangés.

En ce qui a trait au critère a) ci-dessus, le paragraphe 12 précise ce qui suit :

La configuration des flux de trésorerie futurs reflète l'échéancier, le montant des flux de trésorerie et le risque qui leur est associé. Tout changement dans l'un ou l'autre de ces éléments entraîne un changement dans la configuration.

La configuration des flux de trésorerie futurs rattachés à l'équipement reçu serait très semblable à celle de l'équipement cédé parce que l'échange n'a pas vraiment d'incidence sur la capacité. Comme il a été mentionné que l'échange facilitera la réparation et l'entretien, mais ne fera pas baisser les coûts, l'échange ne devrait pas avoir d'incidence importante sur le coût de la réparation et de l'entretien.

En ce qui a trait au critère b), le paragraphe 13 précise ce qui suit :

La valeur spécifique à l'entité, qui découle d'une évaluation spécifique à l'entité, diffère de la juste valeur. Elle est censée traduire la valeur d'un élément dans le contexte de l'entité publiante. L'entité se fonde sur ses prévisions d'utilisation de l'actif plutôt que sur l'utilisation présumée de celui-ci par les intervenants du marché. Lorsqu'une opération présente une substance commerciale, elle est évaluée à la juste valeur plutôt qu'à la valeur spécifique à l'entité.

En l'occurrence, l'échange n'ayant aucune incidence sur la capacité de production, la valeur spécifique à l'entité des deux actifs semble être semblable pour WWS.

Puisque l'opération ne répond à aucun de ces deux critères, elle ne présente pas de substance commerciale. Il n'est donc pas nécessaire de tenir compte des autres critères.

Selon le paragraphe 7 :

L'entité doit évaluer un actif qui est échangé ou transféré dans le cadre d'une opération non monétaire, mais qui n'est pas évalué à la juste valeur conformément au paragraphe 3831.06, à la valeur comptable de l'actif cédé (après réduction, lorsqu'il y a lieu, pour les pertes de valeur), ajustée pour tenir compte de la juste valeur de toute contrepartie monétaire reçue ou donnée.

Par conséquent, WWS devrait comptabiliser un montant de 86 000 $ pour l'équipement reçu, ce qui correspond à la valeur comptable de l'équipement cédé (84 000 $) ajustée pour tenir compte de la juste valeur de la contrepartie monétaire (2 000 $). L'écriture comptable suivante aurait dû être passée pour comptabiliser cette opération :

Dt Nouvel équipement	86 000 $	
Ct Ancien équipement		84 000 $
Ct Trésorerie		2 000 $

L'écriture de correction suivante devrait être passée :

Dt Gain	40 000 $	
Ct Nouvel équipement		40 000 $

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation nº 5 (Information financière), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

Non traité – Le candidat ne traite pas cette occasion d'évaluation.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable de l'échange d'équipement de moulage.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable de l'échange d'équipement de moulage.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de manière approfondie le traitement comptable de l'échange d'équipement de moulage.

ANNEXE E

RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

CRITÈRE DE PROFONDEUR – NIVEAU 2
(ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3)

Information financière

		NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE1	**Comptabilisation des produits (IFRS)**	1 %	22 %	36 %	38 %	3 %	**41 %**
OE2	**Coûts de recherche et de développement**	1 %	6 %	29 %	62 %	2 %	**64 %**
OE3	**Immeuble de placement**	4 %	36 %	21 %	38 %	1 %	**39 %**
OE4	**Mesures hors PCGR**	14 %	20 %	43 %	22 %	1 %	**23 %**
Jour 3 – Q2 Kitchen Apparel							
OE2	**Opérations de change et événement postérieur à la date du bilan**	1 %	17 %	54 %	28 %	0 %	**28 %**
Jour 3 – Q3 Wicked Water							
OE5	**Opération non monétaire**	6 %	31 %	23 %	29 %	11 %	**40 %**

Comptabilité de gestion

		NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE5	**Analyse des écarts**	6 %	15 %	43 %	34 %	2 %	**36 %**
OE6	**Objectif de vente/seuil de rentabilité**	10 %	17 %	24 %	47 %	2 %	**49 %**
Jour 3 – Q1 Sally's Good Furniture							
OE1	**Qualité des données utilisées**	1 %	10 %	39 %	39 %	11 %	**50 %**
OE4	**Commande de NEF (analyse quantitative)**	3 %	12 %	46 %	23 %	16 %	**39 %**
Jour 3 – Q3 Wicked Water							
OE4	**Coût d'opportunité**	13 %	36 %	21 %	26 %	4 %	**30 %**

CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3 (ÉPREUVE DU JOUR 2)

Audit et certification		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	**Indépendance**	478	1 %	19 %	31 %	47 %	2 %	**49 %**
OE8	**Modification à apporter au plan d'audit**	478	0 %	12 %	37 %	45 %	6 %	**51 %**
OE9	**Procédures – questions comptables**	478	4 %	30 %	26 %	33 %	7 %	**40 %**
OE10	**Procédures – requêtes TAAO (analyse des données et systèmes d'information)**	478	7 %	26 %	21 %	42 %	4 %	**46 %**
OE11	**Incidence des erreurs dans les échantillons**	478	3 %	43 %	26 %	27 %	1 %	**28 %**
OE12	**Faiblesses des contrôles internes**	478	1 %	14 %	38 %	42 %	5 %	**47 %**
OE13	**État des résultats prévisionnel**	478	2 %	34 %	26 %	33 %	5 %	**38 %**

Finance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	**Actions privilégiées**	120	1 %	9 %	41 %	46 %	3 %	**49 %**
OE8	**Financement de l'expansion en Allemagne**	120	0 %	2 %	36 %	59 %	3 %	**62 %**
OE9	**Location ou achat**	120	1 %	13 %	37 %	46 %	3 %	**49 %**
OE10	**Opération conclue avec un nouveau client**	120	5 %	23 %	39 %	33 %	0 %	**33 %**
OE11	**Couverture**	120	6 %	17 %	53 %	24 %	0 %	**24 %**
OE12	**Qualité des données (analyse des données et systèmes d'information)**	120	12 %	19 %	28 %	40 %	1 %	**41 %**
OE13	**Évaluation du Médicament F**	120	6 %	37 %	30 %	27 %	0 %	**27 %**

CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3 (ÉPREUVE DU JOUR 2)

Gestion de la performance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	**FFPM et atténuation des risques**	380	0 %	1 %	27 %	68 %	4 %	**72 %**
OE8	**Biomédicaments (alliance ou acquisition)**	380	1 %	4 %	31 %	62 %	2 %	**64 %**
OE9	**Essais cliniques à l'interne ou en sous-traitance**	380	2 %	9 %	39 %	50 %	0 %	**50 %**
OE10	**Intégrité et partage des données (analyse des données et systèmes d'information)**	380	1 %	11 %	43 %	45 %	0 %	**45 %**
OE11	**Structure de gouvernance**	380	1 %	29 %	43 %	27 %	0%	**27 %**
OE12	**Stratégie d'établissement des prix des nouveaux suppléments vitaminiques**	380	5 %	9 %	52 %	34 %	0 %	**34 %**
OE13	**Gestion de la qualité (GIQ)**	380	3 %	37 %	38 %	22 %	0 %	**22 %**

Fiscalité		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	**Association**	50	2 %	34 %	48 %	10 %	6 %	**16 %**
OE8	**Calcul du revenu imposable**	50	2 %	4 %	26 %	48 %	20 %	**68 %**
OE9	**Questions comptables (analyse qualitative) et DPA (analyse quantitative)**	50	2 %	22 %	30 %	42 %	4 %	**46 %**
OE10	**Calcul de l'impôt à payer**	50	6 %	18 %	32 %	32 %	12 %	**44 %**
OE11	**Avantages du personnel**	50	2 %	8 %	28 %	60 %	2 %	**62 %**
OE12	**Suivi des immobilisations (analyse des données et systèmes d'information)**	50	12 %	28 %	40 %	20 %	0 %	**20 %**
OE13	**Statut de SPCC**	50	6 %	20 %	32 %	28 %	14 %	**42 %**

CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4
(PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)

Information financière

		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE1	**Comptabilisation des produits (IFRS)**	1 %	22 %	36 %	38 %	3 %	**77 %**
OE2	**Coûts de recherche et de développement**	1 %	6 %	29 %	62 %	2 %	**93 %**
OE3	**Immeuble de placement**	4 %	36 %	21 %	38 %	1 %	**60 %**
OE4	**Mesures hors PCGR**	14 %	20 %	43 %	22 %	1 %	**66 %**
Jour 3 – Q2 Kitchen Apparel							
OE2	**Opérations de change et événement postérieur à la date du bilan**	1 %	17 %	54 %	28 %	0 %	**82 %**
Jour 3 – Q3 Wicked Water							
OE5	**Opération non-monétaire**	6 %	31 %	23 %	29 %	11 %	**63 %**

Comptabilité de gestion

		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE5	**Analyse des écarts**	6 %	15 %	43 %	34 %	2 %	**79 %**
OE6	**Objectifs de vente/ seuil de rentabilité**	10 %	17 %	24 %	47 %	2 %	**73 %**
Jour 3 – Q1 Sally's Good Furniture							
OE1	**Qualité des données utilisées**	1 %	10 %	39 %	39 %	11 %	**89 %**
OE4	**Commande de NEF (analyse quantitative)**	3 %	12 %	46 %	23 %	16 %	**85 %**
Jour 3 – Q3 Wicked Water							
OE4	**Coût d'opportunité**	13 %	36 %	21 %	26 %	4 %	**51 %**

CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4
(PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)

Stratégie et gouvernance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
III-1 OE2	**Alignement stratégique de la solution technologique**	1 %	9 %	53 %	33 %	4 %	**90 %**
III-1 OE5	**Commande de NEF (analyse qualitative)**	7 %	18 %	29 %	37 %	9 %	**75 %**
III-2 OE1	**Risques opérationnels**	1 %	4 %	31 %	61 %	3 %	**95 %**
III-3 OE1	**Amélioration des relations de travail**	2 %	9 %	34 %	37 %	18 %	**89 %**

Audit et certification		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
III-1 OE3	**Faiblesses de contrôle**	1 %	6 %	35 %	47 %	11 %	**93 %**
III-1 OE7	**Procédures d'audit (contrôle diligent)**	5 %	17 %	35 %	34 %	9 %	**78 %**
III-2 OE3	**Risques d'anomalies significatives**	2 %	32 %	36 %	28 %	2 %	**66 %**

Finance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
III-1 OE6	**Évaluation d'entreprise**	2 %	12 %	27 %	42 %	17 %	**86 %**
III-2 OE4	**Ratios relatifs au fonds de roulement et gestion du fonds de roulement**	3 %	24 %	38 %	32 %	3 %	**73 %**
III-3 OE3	**Réparation ou remplacement**	4 %	35 %	19 %	27 %	15 %	**61 %**

Fiscalité		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
III-2 OE5	**Impôt des particuliers à payer**	3 %	8 %	17 %	66 %	6 %	**89 %**
III-2 OE6	**Impôt des sociétés à payer et constitution en société**	14 %	22 %	30 %	32 %	2 %	**64 %**
III-3 OE2	**Avantages du personnel**	2 %	10 %	32 %	42 %	14 %	**88 %**

ANNEXE F

COMMENTAIRES DU JURY D’EXAMEN – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

ANNEXE F
COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVE DU JOUR 2

Épreuve / étude de cas :	**Jour 2 (RMZ) – Étude de cas avec choix de rôle – TRAVAIL À FAIRE PAR TOUS**
Temps approximatif :	300 minutes
Niveau de difficulté :	De moyen à difficile
Domaines de la *Grille de compétences* :	Information financière (4) Comptabilité de gestion (2)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) COMMUNES à tous les rôles

OE nº 1 (Comptabilisation des produits – IFRS) (Information financière)

Les candidats devaient analyser la comptabilisation des produits tirés du nouveau contrat conclu par RMZ avec l'Hôpital général Sheppard. Des renseignements généraux sur ce contrat étaient fournis à l'Annexe I, et l'Annexe III contenait un extrait du contrat ainsi qu'une note indiquant que, d'après les unités achetées jusqu'à maintenant, RMZ pourrait devoir fournir des unités supplémentaires gratuitement. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les étapes énoncées dans IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* en se fondant sur les données pertinentes de l'étude de cas, et répartir les produits tirés du contrat de façon appropriée compte tenu des deux obligations de prestation distinctes identifiées, puis formuler une conclusion étayée qui cadrait avec leur analyse.

La performance des candidats à cette OE n'a pas été aussi forte que ce qui était attendu, compte tenu du fait que la comptabilisation des produits est considérée comme un aspect fondamental de l'information financière. La plupart des candidats ont correctement identifié les cinq étapes pertinentes d'IFRS 15, et ont tenté d'analyser la transaction à la lumière de ces critères et de certaines données de l'étude de cas. Ils ont réparti correctement le prix de transaction entre toutes les unités, qu'ils aient analysé adéquatement ou non les obligations de prestation. Les candidats ont eu du mal à appliquer les critères relatifs aux obligations de prestation. Bon nombre ont conclu qu'une partie des produits devait être inscrite en produits différés, ou ont indiqué que les critères étaient « remplis », sans analyser le nombre d'obligations de prestation ou expliquer pourquoi. D'autres candidats ont tiré une conclusion qui ne cadrait pas avec leur analyse des obligations de prestation et de la répartition du prix du contrat. Ceux-ci ont souvent indiqué qu'il n'y avait qu'une seule obligation de prestation, mais ont ensuite réparti le prix de transaction comme s'il y avait deux obligations distinctes, si bien que leur conclusion générale ne cadrait pas avec les autres aspects de leur analyse.

Les candidats forts ont analysé les critères relatifs aux obligations de prestation de façon plus approfondie, et ont clairement indiqué qu'il y avait deux obligations distinctes et expliqué pourquoi. Ils ont reconnu que la capacité de Sheppard à recevoir les unités gratuitement était un droit supplémentaire en vertu du contrat, puisque Sheppard pouvait tirer parti de ces unités supplémentaires prises isolément, qu'elles aient été achetées au plein prix ou reçues

gratuitement. Les candidats forts ont également été plus nombreux à tirer une conclusion qui cadrait avec leur analyse et à présenter les écritures de journal appropriées, intégrant souvent l'incidence de l'ajustement au ratio dette/BAIIA de l'utilisateur.

Les candidats faibles ont souvent confondu les unités gratuites prévues dans le nouveau contrat avec une éventualité et traité de la nécessité de comptabiliser une provision pour en tenir compte. D'autres candidats faibles ont tenté d'intégrer à leur analyse des parties moins pertinentes d'IFRS 15, comme la contrepartie variable, et ne savaient pas trop comment appliquer les cinq étapes de la norme. Ils ont aussi été plus susceptibles d'analyser longuement l'étape 1 (Identification du contrat conclu avec le client) et de répartir le prix de transaction de façon inappropriée, soit en le répartissant d'une manière qui ne cadrait pas avec leur conclusion sur les obligations de prestation, soit en présentant un calcul qui contenait des erreurs importantes.

OE nº 2 (Frais de R&D) (Information financière)

Les candidats devaient analyser le traitement comptable des dépenses comptabilisées dans les immobilisations incorporelles au titre du Médicament C. Les renseignements pertinents étaient présentés à l'Annexe IV : phases de recherche et d'essais cliniques sur les médicaments, statut des médicaments de RMZ en cours de développement, et coûts inscrits à l'actif. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient identifier la norme applicable du *Manuel*, soit IAS 38 *Immobilisations incorporelles*, et évaluer chacun des critères pertinents à l'aide de diverses données de l'étude de cas, afin d'étayer leur conclusion quant aux coûts à passer en charges ou à inscrire à l'actif.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE, qui était l'OE en information financière la plus facile de la section commune. La plupart ont bien identifié la norme du *Manuel* à appliquer pour évaluer la situation, et ont intégré les données de l'étude de cas dans leur analyse des six critères de comptabilisation des immobilisations incorporelles générées en interne. La plupart ont ensuite évalué plusieurs des coûts indiqués dans l'annexe, et suggéré un ajustement découlant des coûts qui auraient dû être passés en charges au lieu d'être inscrits à l'actif.

Les candidats forts se sont servi d'un plus grand nombre de données de l'étude de cas pour évaluer les six critères relatifs aux dépenses de développement, et ont analysé en détail chacun des coûts inscrits à l'actif, établissant souvent un lien entre leur admissibilité à ce traitement et des indications précises du *Manuel*. Les candidats forts ont aussi fait le lien entre l'incidence des ajustements et les clauses restrictives imposées par l'utilisateur.

La plupart des candidats faibles ont indiqué qu'IAS 38 était la norme du *Manuel* à appliquer, mais se sont souvent contentés de faire de grands copier-coller des critères du *Manuel*, et n'ont intégré qu'un nombre limité de données de l'étude de cas pour analyser ces critères. Les candidats faibles ont souvent répété une même donnée de l'étude de cas pour chaque critère (par exemple, le fait que le médicament avait été approuvé), alors qu'ils auraient pu utiliser d'autres données plus pertinentes pour étayer leur analyse. De plus, ils ont souvent conclu à tort que tous les coûts devaient être passés en charges ou inscrits à l'actif, sans justifier leur conclusion. Certains candidats faibles n'ont tenté d'appliquer que la première partie (caractère identifiable) de la norme du *Manuel* portant sur les immobilisations incorporelles.

OE nº 3 (Immeuble de placement) (Information financière)

Les candidats devaient évaluer le traitement comptable de l'immeuble de placement de RMZ, situé au 732, rue Pendrell, et commenter les choix possibles pour ce qui était de la valeur comptable à comptabiliser. Des renseignements sur cet immeuble étaient présentés à l'Annexe I, et des précisions sur les deux rapports d'évaluation étaient fournies à l'Annexe V. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient identifier et analyser les choix de méthodes comptables qui s'offraient à RMZ selon IAS 40 *Immeubles de placement* (c.-à-d. modèle du coût ou modèle de la juste valeur). En se fondant sur les données de l'étude de cas, les candidats devaient aussi analyser l'incidence sur les états financiers de l'une des deux méthodes et formuler une conclusion étayée quant à la méthode à choisir. Les candidats pouvaient aussi analyser l'incidence sur les clauses restrictives de l'emprunt.

Les candidats ont obtenu des résultats inférieurs aux attentes à cette OE, qui était considérée comme plus difficile. Certains candidats ont vu qu'IAS 40 était la norme du *Manuel* à appliquer, et ont identifié les deux méthodes comptables possibles pour l'établissement de la valeur comptable, mais la plupart n'ont pas poussé plus loin leur analyse. De nombreux candidats ont simplement tiré une conclusion quant à la méthode à retenir, sans approfondir leur analyse, concluant par exemple qu'il fallait opter pour la méthode du coût sans expliquer l'incidence de ce choix sur les états financiers ou l'utilisateur. D'autres ont semblé confus quant à l'application des indications d'IAS 40; en effet, certains candidats ont commencé leurs réponses en utilisant la bonne norme, mais, après avoir été dirigés vers IAS 16 au paragraphe 62 d'IAS 40 (règles de transfert des immobilisations corporelles aux immeubles de placement), ils ont tenté d'utiliser IAS 16 pour le reste de leur réponse, ce qui les a amenés souvent à traiter des questions de dépréciation ou de réévaluation.

Les candidats forts ont analysé plus en profondeur au moins l'un ou l'autre du modèle du coût et du modèle de la juste valeur, relevant souvent les ajustements de la juste valeur qu'il fallait apporter, soit au 1er mai 2020 (la date du « changement d'utilisation »), soit au 31 décembre 2020 (la date de clôture). Certains ont correctement indiqué le montant d'amortissement qui devait être comptabilisé si l'on optait pour le modèle du coût. En général, les candidats forts ont tiré une conclusion quant à la méthode la plus logique compte tenu du scénario et ont pris en considération les besoins de l'utilisateur, expliquant souvent leur choix par la clause restrictive liée au ratio dette/BAIIA.

Les candidats faibles n'ont pas relevé les deux méthodes comptables possibles pour l'établissement de la valeur comptable, car ils ont supposé à tort que l'immeuble de placement devait être évalué au moyen d'IAS 16 *Immobilisations corporelles*. D'autres candidats faibles ont tenté d'analyser le traitement comptable de l'immeuble au moyen d'IAS 36 *Dépréciation d'actifs*, ce qui était inapproprié, car rien n'indiquait que l'immeuble avait subi une perte de valeur, et il était mentionné aux candidats que RMZ n'avait jamais comptabilisé de perte de valeur sur celui-ci. Certains candidats faibles ont analysé le traitement du contrat de location, même s'il était clairement indiqué dans l'étude de cas que ce contrat avait été comptabilisé correctement.

OE nº 4 (Mesures hors PCGR) (Information financière)

Les candidats devaient répondre à plusieurs questions que posait le contrôleur de RMZ au sujet des mesures hors PCGR : Qu'est-ce qui explique l'utilisation accrue des mesures hors PCGR? Quelles sont les principales préoccupations liées à leur communication à des utilisateurs externes? Quels sont les besoins des actionnaires et des prêteurs de RMZ en matière d'information financière hors PCGR? Quels types d'ajustements doivent être apportés si RMZ décide de présenter un résultat net hors PCGR? Pour montrer leur compétence, les candidats devaient répondre à certaines de ces questions de façon à prouver leur compréhension des mesures hors PCGR. Les candidats devaient intégrer les informations fournies dans l'introduction de l'étude de cas sur les utilisateurs et leurs besoins.

Cette OE a donné plus de mal que prévu aux candidats. Le Jury considérait que cette OE était plus difficile, mais il a été surpris de constater que de nombreux candidats ne savaient pas ce qu'étaient les mesures hors PCGR, les confondant souvent avec des règles comptables hors PCGR, comme la comptabilité de caisse et la comptabilité fiscale. Bien que de nombreux candidats aient tenté d'analyser les besoins des utilisateurs, ils n'ont souvent pas choisi le bon angle d'approche : par exemple, ils ont traité des besoins des utilisateurs en matière d'états financiers IFRS, plutôt que des informations hors PCGR dont ces utilisateurs pourraient avoir besoin. Certains candidats ont traité de l'utilisation accrue des cadres de présentation de l'information hors PCGR et des préoccupations à leur égard, expliquant par exemple les raisons pour lesquelles les organisations peuvent choisir d'utiliser la comptabilité de caisse ou la comptabilité fiscale, ou les préoccupations associées à ces méthodes. D'autres analyses étaient de nature générique ou ne s'appliquaient pas dans le contexte des questions soulevées : par exemple, des candidats ont abordé le coût ou la complexité de la préparation d'états financiers IFRS, ce qui ne répondait pas aux questions du contrôleur ou ne permettait pas aux candidats de démontrer leur connaissance des mesures hors PCGR.

Les candidats forts ont montré qu'ils comprenaient les mesures hors PCGR, établissant souvent un lien entre ces mesures et la clause restrictive liée au ratio dette/BAIIA imposée par le prêteur ou les informations sur le bénéfice qui pourraient être utiles aux actionnaires actuels ou potentiels. Leur analyse des raisons expliquant l'utilisation accrue des mesures hors PCGR et des préoccupations connexes était adaptée à l'étude de cas et démontrait une compréhension de ce type de mesures; en effet, les candidats forts ont su clairement expliquer les informations utiles additionnelles que pourraient apporter les mesures hors PCGR, tout en reconnaissant et en expliquant les préoccupations concernant leur comparabilité.

Souvent, les candidats faibles n'ont pas traité cette OE ou ont omis de répondre à certaines des questions que le client avait posées. Ceux qui ont tenté de traiter l'OE l'ont généralement fait sous l'angle des cadres de présentation de l'information financière, comme la comptabilité de caisse et la comptabilité fiscale, ce qui traduisait un manque de compréhension des mesures hors PCGR. Ceux qui ont tenté d'analyser les besoins ou les préoccupations des utilisateurs l'ont généralement fait du point de vue des états financiers IFRS, relevant par exemple que les actionnaires ont besoin d'états financiers IFRS pour déterminer la rentabilité de leur placement.

OE nº 5 (Analyse des écarts) (Comptabilité de gestion)

Les candidats devaient quantifier et expliquer les écarts sur coûts de l'emballage du Médicament B pour janvier. L'Annexe VI présentait des informations détaillées sur le prix et le volume des matériaux d'emballage utilisés en janvier pour le Médicament B, ainsi que sur le nombre d'unités budgétées et le nombre d'unités réellement produites. À l'Annexe II, les notes annexes à l'état du résultat net et des autres éléments du résultat global fournissaient également de l'information sur les raisons possibles des écarts. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer les écarts sur quantité et sur coûts avec une précision raisonnable et expliquer leur origine, en se fondant sur les données de l'étude de cas.

Les candidats ont eu plus de mal que prévu à cette OE. Certains ont calculé correctement l'écart sur coûts, mais bon nombre ont commis plusieurs erreurs dans leur calcul de l'écart sur quantité. Parmi les erreurs fréquentes, mentionnons le fait de confondre le nombre d'unités à utiliser pour calculer l'écart sur coûts et l'écart sur quantité, et de n'inclure que deux des trois variables pertinentes dans le calcul. La plupart des candidats ont tiré une conclusion appropriée sur la nature et le sens des écarts, mais ont souvent omis de s'appuyer sur des données de l'étude de cas, comme la réglementation gouvernementale, pour expliquer ces écarts.

Les candidats forts ont calculé l'écart sur coûts et l'écart sur quantité en ne commettant que des erreurs mineures, et ont formulé une conclusion appropriée. Ils ont analysé les écarts en se fondant sur les données de l'étude de cas, notamment la simplification de la réglementation gouvernementale en matière d'emballage et le nouveau fournisseur de matériaux de plus haute qualité.

Les candidats faibles ont commis des erreurs importantes dans leurs calculs des écarts sur coûts et sur quantité, ce qui témoignait d'une compréhension limitée des aspects techniques des écarts. Ils n'ont pas expliqué pourquoi les écarts ont pu survenir et ont souvent mal interprété les résultats de leurs calculs, n'ont pas su établir de lien entre le sens des écarts et des données évidentes de l'étude de cas, comme l'augmentation du prix moyen des matériaux, et ont ainsi indiqué que l'écart défavorable était favorable.

OE nº 6 (Ventes cibles / seuil de rentabilité) (Comptabilité de gestion)

Les candidats devaient calculer le nombre d'unités du Médicament B que RMZ devrait vendre au nouveau prix pour réaliser le même bénéfice qu'en 2020. Des renseignements sur les ventes et les coûts du Médicament B en 2020 étaient fournis à l'Annexe VI, dans le mémo de la directrice de la production. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient déterminer combien d'unités additionnelles il fallait vendre pour réaliser le même bénéfice au nouveau prix plus bas et, pour ce faire, ils devaient effectuer un calcul semblable à celui d'une analyse du seuil de rentabilité, mais y incorporer le bénéfice de 2020 et faire abstraction des coûts non pertinents pour l'analyse. Ils devaient en outre distinguer les coûts fixes des coûts variables et avoir recours à une approche valable pour déterminer le nombre d'unités à vendre.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart ont réalisé un calcul raisonnable du seuil de rentabilité, dans lequel ils ont apporté des ajustements pour tenir compte de quelques coûts variables et de quelques coûts fixes, par exemple l'ajout des commissions aux coûts variables ou

le retrait du salaire de la chef de la direction des coûts fixes, ce qui leur a permis de proposer un nombre total raisonnable d'unités devant être vendues. La plupart ont calculé correctement le bénéfice cible et ont correctement utilisé le nouveau prix de 51 $ dans leur calcul des ventes cibles. Cependant, la plupart des candidats n'ont pas expliqué le raisonnement qui sous-tendait leurs ajustements, ce qui nuisait à la compréhension lorsque leur logique était erronée.

Les candidats forts ont apporté des ajustements plus précis aux coûts variables et aux coûts fixes, considérant par exemple les autres coûts de fabrication comme des coûts fixes plutôt que des coûts variables. Par la méthode qu'ils ont utilisée, les candidats forts ont clairement démontré leur compréhension de la manière d'effectuer un calcul adéquat du seuil de rentabilité ou du bénéfice cible; plus efficace, leur méthode était généralement axée sur le calcul de la marge sur coûts variables.

Les candidats faibles ont présenté des lacunes importantes dans leurs calculs; par exemple, ils ont incorrectement calculé le bénéfice de 2020, utilisant les produits au lieu du bénéfice, ou ils n'ont pas utilisé le nouveau prix dans leur calcul des ventes de 2021. Ils n'ont souvent pas apporté d'ajustements aux coûts variables ou aux coûts fixes, mais ont plutôt simplement copié les chiffres de l'Annexe VI. Les candidats faibles ont aussi été plus susceptibles d'utiliser des méthodes de calcul alambiquées et n'ont pas présenté leurs formules ni expliqué leur raisonnement.

Épreuve / étude de cas :	**Jour 2 (RMZ) – Étude de cas avec choix de rôle – CERTIFICATION**
Temps approximatif :	300 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaine de la *Grille de compétences* :	Audit et certification (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en CERTIFICATION

OE nº 7 (Indépendance)

Les candidats devaient consigner les menaces potentielles pour l'indépendance pesant sur l'audit de l'exercice 2020 et des exercices suivants, compte tenu d'informations reçues récemment concernant les liens de RMZ avec certains membres de l'équipe d'audit et le cabinet. Des précisions sur ces liens étaient fournis à l'Annexe VII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse raisonnable de deux des trois menaces potentielles, et proposer au moins une sauvegarde adéquate pour atténuer l'une ou l'autre des menaces identifiées.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart ont tenté d'analyser deux ou trois des menaces potentielles présentées, et ont proposé des sauvegardes pour les atténuer. Les meilleurs résultats ont été obtenus à l'égard de la question du contrat temporaire de contrôleur adjoint offert par RMZ. En général, les candidats ont identifié et adéquatement expliqué la menace liée à l'autocontrôle que poserait l'acceptation du poste par Samantha, une employée d'AS, et ont proposé une sauvegarde adéquate. La plupart ont aussi indiqué que la relation maritale entre un nouveau directeur au sein de l'équipe d'audit et une chargée de recherche chez RMZ pouvait donner lieu à un problème d'indépendance, mais, souvent, ils n'ont pas su expliquer les conséquences de cette situation ni en quoi elle était susceptible d'influer sur le comportement de Doug. Toutefois, ils ont pour la plupart proposé une sauvegarde adéquate pour atténuer la menace. Les candidats ont eu plus de mal avec la question de l'associé retraité, beaucoup d'entre eux se contentant de répéter les données de l'étude de cas et de conclure qu'il n'y avait aucune menace pour l'indépendance, sans fournir d'autres explications. Même si cette conclusion était bonne, il fallait expliquer pourquoi il n'existait pas de menace liée à l'intérêt personnel.

Les candidats forts ont généralement présenté de meilleures analyses des trois menaces potentielles. En effet, ils ont soit expliqué plus clairement la menace potentielle en s'appuyant sur des données de l'étude de cas, soit analysé de multiples aspects de chaque problème en cause. Par exemple, pour le poste temporaire de contrôleur adjoint, les candidats forts ont expliqué quels types de travaux Samantha pourrait être appelée à effectuer à titre de contrôleure adjointe, de façon à démontrer la probabilité accrue qu'elle examine ses propres travaux lorsqu'elle réintégrerait l'équipe d'audit, ou ils ont reconnu que la situation posait également une menace potentielle liée à la familiarité. Ils ont également plus souvent relevé le fait que l'incidence n'était pas la même pour l'audit de 2020 que pour l'audit de 2021. Pour ce qui est de la relation maritale entre le directeur d'audit et une chargée de recherche de RMZ, les candidats forts ont été plus

susceptibles de constater qu'au-delà du poste de Laura, il faudrait examiner le type de tâches qu'elle réalise à titre de chargée de recherche pour déterminer l'existence ou non d'une menace importante pour l'indépendance, et ils ont mieux expliqué la nature de la menace liée à la familiarité et comment elle s'appliquerait dans cette situation.

Souvent, les candidats faibles ont relevé le type de menaces qui existait, mais n'ont pas utilisé les données de l'étude de cas pour expliquer en quoi chaque menace s'appliquait à la situation présentée. Dans d'autres cas, ils n'ont pas montré qu'ils comprenaient les divers types de menaces pour l'indépendance, indiquant par exemple que la relation maritale entre Doug et Laura donnait lieu à un risque lié à la représentation. Certains candidats faibles ont seulement proposé des sauvegardes, sans avoir tout d'abord analysé les menaces pour l'indépendance en cause. En l'absence d'explications adéquates sur la façon dont chaque situation présentée pouvait constituer une menace pour l'indépendance, leur réponse était peu utile pour l'utilisateur.

OE nº 8 (Révision du plan d'audit)

Les candidats devaient réviser le plan d'audit préliminaire préparé par un stagiaire membre de l'équipe. Ce plan était fourni à l'Annexe VII (Certification). En outre, des informations utiles aux fins de sa révision, comme des facteurs de risque qui n'avaient pas été pris en compte, les utilisateurs des états financiers et les faiblesses des contrôles internes, étaient disséminées dans l'étude de cas, tant dans la partie commune que dans la partie portant sur le rôle en Certification. Les candidats devaient comprendre la situation de RMZ et utiliser des données de l'étude de cas dans leur analyse des modifications à apporter au plan d'audit préliminaire. Pour montrer leur compétence, ils devaient présenter un mémo de planification d'audit révisé contenant une analyse convenable du risque, du seuil de signification et de la stratégie d'audit.

Même si la plupart des candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE, le Jury d'examen s'attendait à des réponses plus solides, compte tenu de la nature courante de cette OE. La majorité des candidats ont présenté une analyse raisonnable des risques : ils ont traité de plusieurs autres facteurs de risque que ceux déjà relevés par le stagiaire, en ont expliqué l'incidence sur le risque d'anomalies significatives et ont formulé une conclusion sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Les facteurs de risque qui ont été traités le plus souvent sont les suivants : l'incitation de la direction à manipuler les résultats financiers (en raison du désir de Star et Tatum de vendre leur participation dans RMZ, des primes versées aux dirigeants et aux employés en fonction du bénéfice net de leur service respectif ou de la clause restrictive de l'emprunt contracté auprès de la Banque de la Confédération), l'absence du contrôleur pendant quatre mois et le fait que des erreurs avaient déjà été détectées dans les états financiers. La plupart des candidats ont aussi présenté une analyse satisfaisante du seuil de signification qui tenait compte des multiples utilisateurs des états financiers et ont choisi un nouvel élément de référence répondant aux besoins de ceux-ci, ont calculé le seuil de signification aux fins de la planification à partir des chiffres révisés des états financiers et ont utilisé un pourcentage approprié, compte tenu de l'élément de référence choisi. De façon générale, les candidats ont aussi ajusté leur élément de référence avant de calculer le seuil de signification, tenant compte des ajustements requis pour corriger les erreurs d'information financière relevées ou des ajustements relatifs aux charges non représentatives des activités normales, comme les coûts

anormaux de gaspillage. Enfin, la plupart des candidats ont suggéré une stratégie d'audit convenable et utilisé des données de l'étude de cas pour étayer leurs recommandations.

Les candidats forts ont présenté un plus grand nombre de facteurs de risque dans leur évaluation et ont souvent mieux expliqué leur incidence respective sur le risque d'anomalies significatives. Ils ont identifié un plus grand nombre d'utilisateurs des états financiers et présenté une analyse plus approfondie de chacun d'entre eux dans leur analyse du seuil de signification. Ils ont traité plus en détail des besoins de chaque utilisateur, et ils ont à la fois justifié l'élément de référence choisi, en s'appuyant sur les besoins des utilisateurs, et le pourcentage exact choisi dans l'intervalle acceptable, en faisant le lien entre ce pourcentage et la sensibilité des utilisateurs. Certains candidats forts ont également présenté une analyse et un calcul du seuil de signification pour les travaux. De plus, les candidats forts ont montré plus de profondeur dans leur analyse de la stratégie d'audit, car ils ont tenu compte de tous les aspects des facteurs influant sur la stratégie. Par exemple, ils ont soulevé le fait que l'absence de Harry pourrait avoir affaibli l'environnement de contrôle dans son ensemble, mais également le fait que son absence, qui a duré quatre mois, n'avait peut-être pas eu d'incidence sur les contrôles pour le reste de l'exercice.

Les candidats faibles n'ont généralement pas fait une évaluation des risques adéquate : ils ont relevé un nombre insuffisant de facteurs de risque ou se sont contentés d'énumérer les facteurs de risque sans expliquer leur incidence sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Certains ont aussi mentionné des facteurs de risque d'entreprise plutôt que de se focaliser sur les facteurs de risque au niveau des états financiers et, par conséquent, ont eu du mal à fournir une analyse utile. Les candidats faibles ont souvent présenté une analyse du seuil de signification qui était vague et qui n'intégrait pas les données pertinentes de l'étude de cas. Par exemple, ils ont souvent mentionné les « actionnaires » et les « prêteurs » comme utilisateurs, sans identifier ceux-ci précisément et sans expliquer en quoi leurs besoins particuliers les distinguaient des actionnaires et des prêteurs habituels : les actionnaires Star et Tatum étaient à la recherche d'un acheteur stratégique, et l'emprunt contracté auprès de la Banque de la Confédération était assorti d'une clause restrictive. De plus, certains candidats faibles ont fondé leur choix de pourcentage pour le calcul du seuil de signification sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble plutôt que sur la sensibilité des utilisateurs, ce qui constituait une faiblesse technique. Les candidats faibles ont en outre montré des faiblesses techniques dans leur analyse de la stratégie d'audit. Par exemple, certains ont conclu que la stratégie d'audit suggérée par le stagiaire et le raisonnement qui la sous-tendait étaient appropriés sans approfondir leur analyse, même s'il y avait des indications claires qu'une stratégie mixte serait probablement inappropriée à certains égards, notamment pour les processus d'achat de matériel et d'outillage; d'autres ont fait complètement abstraction du risque lié au contrôle dans leur évaluation de la stratégie d'audit à adopter.

OE nº 9 (Procédures – Questions comptables)

Les candidats devaient élaborer des procédures d'audit relatives aux questions comptables liées aux IFRS qu'avait soulevées Harry. Pour montrer leur compétence, ils devaient présenter plusieurs procédures en réponse aux risques liés à ces questions.

Cette OE a causé des difficultés aux candidats. Dans l'ensemble, les analyses présentaient une étendue suffisante, la plupart des candidats ayant proposé plusieurs procédures pour chacune des trois questions comptables liées aux IFRS qu'avait soulevées Harry, mais leur description des procédures suggérées manquait de profondeur. De plus, la qualité des procédures proposées était souvent déficiente, du fait qu'elles manquaient de précision, qu'elles n'étaient pas efficaces ou qu'elles ne permettaient pas de répondre aux risques les plus importants pour chaque question comptable.

Les candidats forts ont clairement montré qu'ils comprenaient les risques d'audit importants liés à chaque transaction. Par exemple, en ce qui concerne le nouveau contrat générateur de produits, ils ont vu que la disposition du contrat relative au nombre d'unités à livrer avant que le client ait droit aux unités additionnelles, sans frais, ainsi que le nombre d'unités additionnelles prévu au contrat et la probabilité que le client ait droit à ces unités additionnelles étaient trois éléments essentiels pour évaluer si la transaction avait été comptabilisée correctement. Les candidats forts ont également compris que, pour les frais recherche et développement, un risque important était lié à la question de savoir si les critères de comptabilisation à l'actif étaient remplis et ont proposé des procédures d'audit pour chacun des six critères. Ils ont été également plus susceptibles de constater qu'il y avait un risque d'erreur important associé au fait que la direction avait incorrectement inscrit à l'actif certaines dépenses compte tenu de leur nature (p. ex., la formation de l'équipe des ventes), et ils ont donc proposé des procédures additionnelles pour atténuer ce risque. Pour ce qui est de l'immeuble de placement, les candidats forts ont compris que le risque important était lié à la question de savoir si le bâtiment devait être considéré comme un immeuble de placement, et ont conçu des procédures d'audit en réponse à ce risque. Ils ont également recommandé des procédures précises, qu'ils ont bien décrites, en indiquant clairement les éléments probants de source externe à obtenir et ce que l'auditeur devrait faire avec ceux-ci.

Les candidats faibles n'ont souvent analysé que les risques généralement associés aux comptes concernés par les questions comptables soulevées par Harry. Par exemple, bon nombre ont proposé d'examiner s'il y avait d'autres erreurs dans les comptes touchés par les questions soulevées, suggérant par exemple qu'AS examine les autres bâtiments de RMZ pour déterminer s'il y avait d'autres immeubles de placement, au lieu de proposer d'auditer le classement du Gloucester. Par ailleurs, les candidats faibles ont été plus susceptibles de simplement proposer de s'appuyer sur des demandes d'informations auprès de la direction, au lieu de proposer des procédures permettant d'obtenir des éléments probants auprès de tiers. Par exemple, ils ont souvent suggéré de s'entretenir avec la direction pour savoir si les six critères de comptabilisation à l'actif des frais de recherche et développement étaient remplis, sans indiquer quels éléments probants externes ils pourraient utiliser pour valider l'affirmation de la direction. Les candidats faibles ont souvent suggéré des procédures vagues, de sorte qu'il était difficile de savoir ce qu'ils proposaient exactement et quel était le risque visé.

OE n° 10 (Requêtes à effectuer à l'aide des TAAO)

Les candidats devaient décrire les requêtes à effectuer à l'aide des TAAO dans le grand livre général pour tester les écritures de journal de façon à répondre au risque de contournement des contrôles par la direction lié à la politique de primes de fin d'exercice de RMZ. Les champs du

grand livre général de RMZ dans lesquels il était possible de faire des requêtes étaient indiqués à l'Annexe VII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter et bien expliquer un nombre raisonnable de requêtes à effectuer à l'aide des TAAO qui permettraient de répondre au risque de contournement des contrôles par la direction lié à la politique de primes de fin d'exercice.

C'était la première fois que les TAAO étaient matière à évaluation à l'EFC, et la performance des candidats à cette OE a été très inégale : soit les candidats ont obtenu de très bons résultats, soit leur performance a été très décevante. La plupart des candidats ont proposé plusieurs requêtes à effectuer à l'aide des TAAO dans le grand livre général, démontrant ainsi leur compréhension des requêtes que les TAAO permettent de réaliser. Toutefois, la majorité des candidats ont eu de la difficulté à expliquer comment les requêtes proposées permettraient de répondre au risque soulevé expressément par Doreen (c.-à-d. comment elles permettraient de détecter une surévaluation des produits ou une sous-évaluation des charges, car c'est de cette façon que les membres de la direction pouvaient manipuler les états financiers pour améliorer leurs primes).

Les candidats forts ont non seulement présenté des requêtes suffisamment détaillées, mais ont aussi expliqué pourquoi ces requêtes étaient nécessaires ou à quel risque elles répondraient. Par exemple, ils ont d'abord suggéré qu'AS effectue des requêtes sur les écritures passées en dehors des heures de travail, et ont expliqué la pertinence de ces requêtes (si une personne passe des écritures frauduleuses, il est probable qu'elle le fasse au moment où il y a peu d'employés sur place, soit vraisemblablement hors des heures de travail). Pour répondre à cette OE, certains des candidats forts ont aussi intégré des analyses qu'ils avaient effectuées pour d'autres questions, soulignant, par exemple, que, puisque des faiblesses avaient été détectées dans les processus d'achat de matériel et d'outillage, les comptes des états financiers touchés par ces transactions étaient plus susceptibles de contenir des écritures frauduleuses.

Les candidats faibles ont généralement semblé ne pas comprendre en quoi consistent les TAAO. Bon nombre ont simplement inscrit un sous-titre pour identifier le travail à faire, sans tenter une réponse, ce qui indiquait de possibles faiblesses techniques. Ceux qui ont tenté une réponse ont fourni des analyses non pertinentes. Par exemple, certains ont analysé les contrôles internes que la direction pourrait mettre en place dans le système comptable pour prévenir la saisie d'écritures frauduleuses ou la manière dont un auditeur pourrait effectuer des tests pour vérifier si le système dispose de contrôles appropriés, par exemple en testant le système avec une écriture fictive.

OE nº 11 (Incidence des erreurs d'échantillonnage)

Les candidats devaient analyser l'incidence, sur l'audit et le rapport d'audit, des erreurs détectées à la suite de la mise en œuvre de procédures de corroboration à l'égard des ventes. Des informations sur l'enregistrement des ventes dans le système, la sélection de l'échantillon et les erreurs relevées durant les tests étaient fournies à l'Annexe VII (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certains des éléments à prendre en compte dans la détermination des prochaines étapes à réaliser. Ils pouvaient notamment analyser la nature des erreurs elles-mêmes, y compris leur caractère isolé ou systémique, la façon dont ces erreurs pouvaient être extrapolées à l'ensemble de la population, et la manière dont les erreurs devaient être prises en compte dans le contexte des autres erreurs d'information financière déjà

découvertes. Les candidats pouvaient aussi analyser l'incidence, sur l'audit ou l'opinion d'audit, des erreurs détectées.

Cette OE a posé problème aux candidats. L'échantillonnage et la façon de traiter les erreurs détectées sont considérés comme des concepts d'audit fondamentaux que les candidats au rôle en Certification sont censés comprendre, et la performance à cette OE a été décevante. La plupart des candidats n'ont pas démontré une bonne compréhension de ce qu'il faut faire lorsque des erreurs sont décelées dans un échantillon. Ils ont généralement reconnu qu'il fallait faire quelque chose pour traiter celles-ci et ont souvent identifié un ou deux concepts clés, comme la nécessité de tests additionnels, mais n'ont pas expliqué ces concepts en détail. De plus, la plupart des candidats ont fourni une analyse générique des différents types d'opinions d'audit, mais n'ont pas tenté d'analyser l'incidence des erreurs décelées sur l'opinion d'audit. Les candidats n'ont que très rarement tenté d'extrapoler les erreurs décelées dans l'échantillon à l'ensemble (ou à une partie) de la population d'écritures de ventes; en effet, la plupart des candidats ont traité les erreurs de manière distincte et n'ont pas tenu compte du fait que, comme les erreurs provenaient d'un échantillon, d'autres erreurs existaient probablement dans l'ensemble de la population.

Les candidats forts ont analysé plusieurs des éléments qu'il est important de prendre en compte lorsque des erreurs sont décelées dans un échantillon et ont adéquatement intégré des données de l'étude de cas à leur analyse. Par exemple, dans leur analyse de la nature des erreurs décelées, ils ont intégré des données pertinentes de l'étude de cas, comme le fait que toutes ces erreurs étaient survenues durant l'absence de Harry ou qu'elles avaient mené à une surévaluation et à une sous-évaluation des ventes. Les candidats forts ont généralement été plus précis dans leurs explications de l'incidence des erreurs détectées sur l'audit et l'opinion d'audit, décrivant par exemple en détail les tests additionnels à mettre en œuvre, notamment en ce qui concerne la taille de l'échantillon à utiliser et la période couverte.

Les candidats faibles n'ont pas compris que les erreurs se rapportaient à un échantillon; ils pouvaient donc difficilement montrer leur compétence dans cette AO. Beaucoup ont simplement pris le total des erreurs décelées pour le comparer avec le seuil de signification qu'ils avaient calculé et ont conclu que, puisque le montant n'était pas significatif, aucun travail supplémentaire n'était nécessaire. Ils ont aussi généralement présenté une analyse générique pour l'opinion d'audit sans faire de lien avec la situation décrite dans l'étude de cas, et certaines de leurs analyses contenaient des erreurs techniques : des candidats faibles ont par exemple conclu que, si les erreurs étaient significatives et généralisées, une opinion avec réserve (plutôt qu'une opinion défavorable) devrait être exprimée.

OE nº 12 (Faiblesses des contrôles internes)

Les candidats devaient analyser les faiblesses des contrôles internes relatifs aux processus d'achat de matériel et d'outillage, et recommander des améliorations. Une description des processus était présentée à l'Annexe VII (Certification). Les candidats devaient relever certaines des faiblesses importantes des contrôles internes relatifs à ces processus, par exemple traiter de l'absence d'approbation pour certains achats, de la politique relative aux soumissions, de l'attribution de codes aux factures, de l'absence de suivi du matériel et de l'outillage,

des déficiences de sécurité liées à la feuille de calcul de suivi du matériel, ou de l'insuffisance des renseignements faisant l'objet d'un suivi par RMZ. Pour montrer leur compétence, ils devaient relever plusieurs des faiblesses des contrôles internes, expliquer leurs répercussions respectives et formuler une recommandation raisonnable pour remédier à chaque faiblesse.

La performance des candidats a été légèrement inférieure aux attentes pour cette OE. Les faiblesses les plus fréquemment relevées ont été les suivantes : aucune approbation pour les achats de moins de 10 000 $, nécessité d'obtenir une seule soumission pour les achats de plus de 50 000 $ et absence de revue de la soumission, et sécurité déficiente à l'égard de la feuille de calcul de suivi du matériel. Bien que la plupart des candidats aient relevé plusieurs faiblesses des contrôles internes relatifs aux processus d'achat de matériel et d'outillage, ils ont eu du mal à en expliquer l'incidence de manière suffisamment détaillée ou n'ont pas formulé de recommandation précise pour chaque faiblesse. Les candidats ont souvent utilisé des termes vagues dans leurs analyses des incidences et leurs recommandations, si bien qu'il était difficile de déterminer s'ils comprenaient le problème en cause. Par exemple, ils ont indiqué que des fraudes pourraient se produire, sans expliquer comment elles pourraient être commises, ou ont indiqué qu'il fallait faire le suivi de l'outillage sans donner de renseignements supplémentaires sur la façon de faire.

Les candidats forts ont mieux expliqué les incidences de chacune des faiblesses relevées. Par exemple, au lieu de simplement indiquer que des erreurs pourraient survenir en raison de la sécurité déficiente relative à la feuille de calcul de suivi du matériel, ils ont bien expliqué comment l'erreur pourrait se produire (par exemple, les directeurs pourraient ne pas bien connaître le fonctionnement des formules de la feuille de calcul ou apporter des modifications à la feuille de calcul pour dissimuler des vols). Ils ont également formulé des recommandations suffisamment précises et ont couvert un vaste éventail d'aspects au lieu de se concentrer sur un seul.

Souvent, les candidats faibles n'ont pas expliqué les incidences des faiblesses des contrôles internes ou l'ont fait dans des termes très vagues pour un plus grand nombre de faiblesses. De plus, dans bien des cas, les recommandations qu'ils ont formulées n'étaient pas suffisamment précises. Ils ont généralement passé plus de temps à analyser des processus qui ne posaient pas de problème, et ont donc présenté beaucoup d'analyses peu utiles pour l'utilisateur.

En outre, de nombreux candidats faibles ont essayé de trouver des faiblesses dans des parties des processus qui fonctionnaient bien, et ont donc eu moins de temps pour aborder les problèmes plus importants. Par exemple, certains ont indiqué que le fait que c'était le directeur qui signait le bordereau de réception à l'arrivée d'une commande posait problème, car le directeur avait ainsi accès aux articles. Toutefois, il serait irréaliste d'exiger que les directeurs ne reçoivent pas eux-mêmes les articles qu'ils ont commandés, et le fait que le bordereau de réception signé était ensuite apparié au bon de commande et à la facture avant que le paiement soit effectué constituait un contrôle suffisant pour répondre au risque de fraude.

OE nº 13 (État des résultats prévisionnel)

Les candidats devaient évaluer si les hypothèses qui sous-tendaient l'état des résultats prévisionnel préparé à l'intention des investisseurs potentiels étaient raisonnables et décrire les procédures à mettre en œuvre pour auditer ces hypothèses. Les hypothèses utilisées étaient présentées à l'Annexe VII (Certification). Certaines des données de l'étude de cas nécessaires pour en déterminer le caractère raisonnable se trouvaient dans la partie commune de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser un nombre raisonnable d'hypothèses sous-tendant l'état des résultats prévisionnel et/ou les procédures à mettre en œuvre pour auditer ces hypothèses.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart des candidats ont tenté de déterminer si les hypothèses utilisées étaient raisonnables, en les comparant aux tendances passées, et ont formulé une conclusion, sans toutefois l'étayer au moyen de données de l'étude de cas. Par exemple, ils ont vu que la hausse des ventes était d'environ 7 % en 2020 par rapport à 2019 (d'après le projet d'états financiers de 2020) et comparé cette augmentation avec l'hypothèse de 20 % pour 2021, 2022 et 2023, et de 10 % pour 2024 et 2025, et ils ont conclu que l'hypothèse n'était pas raisonnable, simplement parce que les pourcentages étaient différents. Toutefois, ils auraient pu se servir de certaines données de l'étude de cas pour étayer leur analyse, comme le fait que la production commerciale du Médicament C n'avait pas débuté, que des brevets expireraient durant la période couverte par les prévisions ou que le Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés pourrait avoir une incidence sur les futurs prix des médicaments. De plus, bien que la plupart des candidats aient compris quels étaient les risques à tester relativement aux hypothèses, le caractère prospectif de cette OE leur a donné des difficultés, et ils ont souvent présenté des procédures qui concernaient plutôt des informations historiques. Par exemple, les candidats ont suggéré de prélever un échantillon de factures de vente et de comparer celles-ci aux pièces justificatives pour confirmer l'augmentation en 2020 par rapport à 2019, alors qu'ils auraient dû suggérer d'examiner les contrats de vente signés pour les périodes suivant l'exercice considéré, afin de déterminer si les pourcentages de croissance future étaient raisonnables. Si des données historiques pouvaient permettre d'étayer adéquatement certaines des hypothèses, ce n'était pas le cas pour beaucoup d'entre elles.

Les candidats forts ont intégré les données appropriées de l'étude de cas à leur analyse visant à déterminer si les hypothèses utilisées par la direction étaient raisonnables, et ils ont compris que, au lieu d'examiner certaines des hypothèses de manière générale (comme le pourcentage d'augmentation des frais de vente et de marketing, et des frais généraux et administratifs), ils devaient analyser séparément les éléments de ces postes. Ces candidats ont également proposé des procédures précises tenant clairement compte du contexte prospectif de la demande et les ont bien expliquées. Ils ont aussi proposé davantage de procédures portant sur toutes les hypothèses qui étaient présentées.

Les candidats faibles ont tenté d'analyser les hypothèses utilisées par la direction, mais se sont souvent contentés de simplement calculer la tendance historique et n'ont pas fourni d'analyse ou de conclusion quant au caractère raisonnable des hypothèses. Ils ont également présenté des procédures vagues et mal décrites. Ils n'ont généralement pas été en mesure de déterminer quels documents externes pouvaient être utilisés pour l'audit des hypothèses et ont simplement

suggéré de discuter de celles-ci avec la direction. Ces candidats n'ont pas semblé comprendre qu'il était peu utile de demander à la direction de corroborer des prévisions et hypothèses qu'elle avait elle-même fournies. Les candidats faibles, lorsqu'ils ont suggéré des procédures d'audit autres que des demandes d'informations auprès de la direction, se sont concentrés presque exclusivement sur des procédures permettant de vérifier les informations historiques plutôt que les hypothèses pour l'avenir. Certains candidats faibles ont aussi consacré du temps à expliquer en quoi consistait un rapport délivré conformément à la NCMC 3000 ou à décrire des solutions de rechange à ce rapport. Il n'était pas nécessaire de le faire, car l'associée responsable de la mission avait déjà indiqué que c'était le rapport approprié à utiliser, et il était donc peu probable que ce ne soit pas le cas.

Épreuve / étude de cas :	**Jour 2 (RMZ) – Étude de cas avec choix de rôle – FINANCE**
Temps approximatif :	300 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaine de la *Grille de compétences* :	Finance (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) du rôle en FINANCE

OE nº 7 (Actions privilégiées)

Les candidats devaient analyser les avantages et les inconvénients de l'émission d'actions privilégiées à dividende cumulatif en faveur de Star. Les informations sur les actions privilégiées étaient fournies à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs avantages et inconvénients de l'émission d'actions privilégiées à dividende cumulatif, compte tenu des conditions associées aux actions privilégiées présentées dans l'annexe, et formuler une conclusion à savoir si RMZ devait émettre de telles actions. Les candidats pouvaient intégrer à leur calcul du ratio emprunts/capitaux propres l'information financière tirée de leur réponse aux OE communes.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. Pour justifier leur recommandation à RMZ sur l'émission d'actions privilégiées à dividende cumulatif, la plupart des candidats ont analysé le ratio emprunts/capitaux propres, le contrôle de droit, les conditions relatives au changement de contrôle, et les dividendes (y compris l'avantage que représente la possibilité de reporter le versement des dividendes). De nombreux candidats ont aussi formulé une conclusion, du point de vue qualitatif, quant à savoir si RMZ devait émettre ces actions.

Les candidats forts ont analysé divers avantages et inconvénients de l'émission d'actions privilégiées, ont souvent recalculé le ratio emprunts/capitaux propres et ont analysé en détail la nature cumulative des dividendes. Ils ont montré une bonne capacité d'intégration lorsqu'ils ont utilisé les données tirées du bilan, présenté dans l'annexe commune, pour calculer le ratio emprunts/capitaux propres révisé. Certains candidats forts ont aussi fait une analyse du point de vue de Star, à savoir si cette dernière pouvait souhaiter acheter les actions privilégiées et si une société de capital de risque pouvait s'intéresser à des actions privilégiées sans droit de vote.

Les candidats faibles ont relevé certains avantages et inconvénients, mais leur réponse manquait souvent de profondeur, car ils ont énuméré les conditions associées aux actions privilégiées sans expliquer leur incidence sur RMZ. Certains candidats faibles ont fourni une analyse déficiente sur le plan technique. Dans leur nouveau calcul du ratio emprunts/capitaux propres, ils ont tenu pour acquis que les actions privilégiées seraient considérées comme un titre d'emprunt, même s'il était clairement indiqué dans la description du travail à faire qu'elles seraient présentées dans les capitaux propres, ou ont indiqué que les dividendes sur les actions privilégiées auraient une incidence sur le BAIIA.

OE nº 8 (Financement de l'expansion en Allemagne)

Des renseignements sur un projet d'expansion et d'achat d'une usine en Allemagne étaient présentés aux candidats. On leur demandait d'expliquer les risques financiers associés à ce projet, puis d'analyser les deux possibilités de financement et d'en recommander une à RMZ. L'Annexe VII (Finance) présentait les informations sur le projet d'expansion et les possibilités de financement. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer certains risques financiers, selon la description de l'offre, analyser des avantages et des inconvénients des deux possibilités de financement, puis formuler une conclusion quant à savoir laquelle des deux RMZ devrait choisir. Dans leur analyse des possibilités de financement, les candidats devaient comparer les modalités des emprunts (taux d'intérêt, clauses restrictives, durée, frais d'emprunt, remboursements annuels, etc.) pour expliquer pourquoi l'un serait plus avantageux que l'autre pour RMZ.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart des candidats ont analysé certains risques financiers (généralement le risque de change et le risque opérationnel), ont comparé divers aspects des deux possibilités de financement et ont formulé une conclusion quant à savoir laquelle des deux RMZ devrait choisir.

Les candidats forts ont présenté une analyse plus approfondie, et ont utilisé les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse des risques et leur comparaison des possibilités de financement. Par exemple, ils ont expliqué les types de risques opérationnels auxquels RMZ pourrait s'exposer si elle menait des activités dans un autre pays et si elle vendait ses produits dans des pays où RMZ ne disposait pas actuellement des approbations nécessaires. Les candidats forts ont aussi intégré les données sur les flux de trésorerie fournies dans l'annexe dans leur évaluation de la capacité de RMZ à rembourser les deux emprunts. Ils ont calculé les remboursements annuels de chaque possibilité et les ont comparés aux flux de trésorerie.

Les candidats faibles n'ont pas traité les risques financiers, ou ne l'ont fait que brièvement, et ont en général relevé uniquement le risque de change ou l'ont analysé sommairement, sans expliquer pourquoi un tel risque devrait préoccuper RMZ. Ces candidats ont souvent énuméré les données de l'étude de cas dans leur analyse des deux possibilités de financement et ont, par exemple, créé un tableau présentant les modalités des deux prêts. Toutefois, ils ne sont pas allés plus loin en comparant les deux possibilités ni en expliquant laquelle était la plus avantageuse pour RMZ. Même si les candidats ne disposaient pas de suffisamment d'informations pour préparer une évaluation de la valeur actualisée nette du projet d'expansion, et qu'il leur était indiqué qu'une analyse du projet d'investissement avait déjà été réalisée, ce qui signifiait qu'une telle analyse n'était pas requise, certains candidats faibles ont tout de même tenté de calculer la valeur actualisée nette des remboursements de l'emprunt pour le projet d'expansion.

OE nº 9 (Location ou achat)

On demandait aux candidats de déterminer si RMZ devait louer ou acheter les nouvelles machines à sceller, compte tenu des informations sur l'achat et la location des machines présentées à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer une analyse quantitative de la valeur actualisée nette qui prenait en compte de

nombreux éléments pertinents, analyser certains avantages ou inconvénients de la location et formuler une recommandation quant à savoir si RMZ devrait louer ou acheter les machines.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont tenté d'effectuer une analyse de la valeur actualisée nette, et ont tenu compte de plusieurs facteurs pertinents (comme le coût du matériel, les frais de livraison, les coûts annuels et la valeur de récupération), et ont aussi analysé certains facteurs qualitatifs (comme la durée d'utilité et le coût initial du matériel) pour étayer leur conclusion.

Les candidats forts ont incorporé un plus grand nombre de facteurs pertinents à leur analyse quantitative, y compris les taxes sur le loyer, les frais de livraison, les frais d'entretien et d'autres coûts, la réduction d'impôts relative à l'investissement initial et la valeur de récupération. Certains ont en outre étayé leur position de façon plus approfondie en analysant plusieurs facteurs qualitatifs, notamment les risques associés aux coûts d'entretien et d'assurance.

Les candidats faibles ont présenté une brève analyse quantitative, mais n'ont pas calculé la valeur actualisée nette (par exemple, ils ont calculé les coûts totaux ou les coûts annuels sans les actualiser) ou encore ils ont omis ou intégré incorrectement certains éléments, comme les coûts annuels, lorsqu'ils ont tenté de faire un calcul de la valeur actualisée nette. Les candidats faibles ont généralement omis les calculs fiscaux, ou ont mal interprété les coûts (par exemple, ils ont tenu pour acquis que les frais de livraison n'étaient pas pertinents). D'autres n'ont pas présenté d'analyse qualitative ou ont répété les données de l'étude de cas sans expliquer pourquoi elles auraient une incidence sur la décision de RMZ.

OE nº 10 (Entente avec un nouveau client)

Les candidats disposaient d'informations sur un nouveau client canadien et devaient évaluer l'incidence de l'opération conclue sur le fonds de roulement de RMZ (y compris les délais moyens de recouvrement des comptes clients et de rotation des stocks pour 2021), et sur sa clause restrictive actuelle. Les informations sur le nouveau client étaient présentées à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient faire un certain nombre des tâches suivantes : quantifier l'incidence du nouveau client sur le délai moyen de recouvrement des comptes clients; quantifier l'incidence du nouveau client sur les délais moyens de rotation des stocks; analyser l'incidence du nouveau client sur le respect de la clause restrictive; et analyser l'incidence du nouveau client sur le fonds de roulement. Les candidats devaient intégrer à leur calcul des ratios les informations financières présentées dans la section commune.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. La plupart des candidats ont tenté de calculer les délais moyens de recouvrement des comptes clients et/ou de rotation des stocks, mais ont souvent eu de la difficulté à calculer les ratios révisés, en y incorporant l'entente avec le nouveau client. Certains ont calculé les ratios sans les réviser, alors que d'autres ont calculé les nouveaux soldes des ventes, des comptes clients, des stocks ou du coût des ventes, sans tenter de recalculer les ratios. Certains candidats ont essayé d'analyser le fonds de roulement, et ont vu que RMZ avait besoin d'un fonds de roulement plus élevé, ou ont analysé l'incidence des produits supplémentaires sur la clause restrictive. Toutefois, les candidats ont eu du mal à intégrer les deux analyses et à constater que RMZ avait besoin de financer davantage son fonds

de roulement, ce qui aurait une incidence sur sa dette existante (et donc, sur la clause restrictive imposée par la banque).

Les candidats forts ont correctement calculé les délais moyens de rotation des stocks et de recouvrement des comptes clients, avant et après l'opération, ainsi que l'augmentation en jours qui découlait de l'opération. Certains d'entre eux ont constaté que RMZ aurait besoin de financer davantage le fonds de roulement, et ont suggéré des moyens de le faire.

Les candidats faibles n'ont pas tenté de calculer les délais moyens de recouvrement des comptes clients ni de rotation des stocks, ou ont tenté d'ajuster les comptes clients, les ventes, les stocks ou le coût des ventes pour tenir compte de la nouvelle opération sans calculer les ratios. Certains candidats faibles ont tenté d'analyser l'incidence de la nouvelle opération sur les comptes clients, les ventes, les stocks ou le coût des ventes sans calculer les soldes révisés. De plus, ils ont souvent omis de tenir compte de l'incidence de l'opération sur le fonds de roulement ou sur la clause restrictive imposée par la banque.

OE nº 11 (Couverture)

On demandait aux candidats de quantifier le montant que RMZ souhaiterait couvrir et d'analyser l'incidence de chacune des stratégies de couverture selon que le taux de change au 1er août 2021 s'établit à (i) 1,00 USD = 1,40 CAD ou à (ii) 1,00 USD = 1,20 CAD. Des renseignements sur les stratégies de couverture possibles du risque de change étaient fournis à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le montant que RMZ souhaiterait couvrir et analyser les contrats à terme et les options de vente. Les candidats devaient intégrer l'information de la section commune de l'étude de cas sur le pourcentage des ventes, du coût des ventes, et des frais de ventes et de marketing qui sont en dollars américains.

Dans cette OE, les candidats devaient intégrer certaines données de l'étude de cas (en calculant le gain ou la perte selon les deux scénarios, pour chacun des dérivés) avec leur compréhension des contrats à terme et des options de vente, ce qui en faisait une OE légèrement plus difficile. En général, les candidats ont tenté de calculer le montant que RMZ souhaiterait couvrir, en tenant compte du pourcentage des ventes, du coût des ventes et des frais de vente qui sont en dollars américains, et le pourcentage d'exposition que RMZ voulait couvrir. La plupart des candidats ont analysé les contrats à terme et les options de vente, mais certains candidats ont eu du mal à faire la différence entre ces deux types de dérivés. Des candidats ont tenté de calculer l'incidence financière des dérivés sur RMZ aux taux de change indiqués. Toutefois, bon nombre de candidats ont eu du mal à quantifier cette incidence puisqu'ils n'ont pas toujours vu que, dans le cas de l'option, le porteur n'a pas l'obligation d'exercer son option si elle n'est pas dans le cours.

Les candidats forts ont tenu compte de l'échéance des dérivés dans leur calcul du montant que RMZ voudrait couvrir. Certains ont su présenter des calculs relatifs aux possibilités de dérivés qui étaient corrects sur le plan technique, et ont relevé les différences entre un contrat à terme et une option de vente. Ces candidats ont correctement constaté que RMZ pourrait exercer l'option de vente pour limiter ses pertes.

Les candidats faibles n'ont pas tenté de traiter cette OE, ou ont omis des éléments dans leur calcul du montant que RMZ voudrait couvrir, comme la conversion en dollars américains. Certains d'entre eux n'ont pas su montrer qu'ils comprenaient les différences entre le contrat à terme et l'option de vente, dans leur analyse ou dans leurs calculs, et ont supposé que les deux dérivés devraient être exercés à leur échéance, ou n'ont pas vu que les options de vente sont assorties d'une prime, peu importe qu'elles soient exercées ou non.

OE nº 12 (Qualité des données)

Des données sur la probabilité de succès et les prévisions de ventes pour le Médicament F étaient présentées aux candidats à l'Annexe VII (Finance). On leur demandait d'évaluer la nature et la qualité des données fournies ainsi que leur applicabilité à l'évaluation du Médicament F, et de relever les données additionnelles que RMZ devrait considérer dans son évaluation du Médicament F. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser la nature et la qualité des données sur la probabilité de succès ou les prévisions de ventes, ou relever les autres données qui seraient utiles.

C'était la première fois que l'analyse des données était évaluée à l'EFC, et cette OE a posé des difficultés aux candidats. Ils ont tenté de traiter de la qualité des données sur la probabilité de succès ou les prévisions de vente, et ont souvent analysé adéquatement le parti pris de Randy qui, à titre de directeur de la R&D, était susceptible de présenter des prévisions de vente ou une probabilité de succès plus optimistes. Certains candidats ont suggéré d'autres données dont RMZ pourraient tenir compte dans son évaluation, comme les données supplémentaires des études cliniques, les données des autorités de réglementation, qui ont un échantillon plus grand, mais tout de même semblable au Médicament F, ou des données du marché asiatique.

Les candidats forts ont analysé des facteurs supplémentaires dans l'évaluation de la qualité des données, comme l'applicabilité et la ressemblance des ensembles de données au Médicament F. Ils ont tenu compte des données fournies par les autorités de réglementation, comme la taille de l'ensemble de données et la pertinence des renseignements sur « tous les médicaments ». Certains candidats forts ont aussi commenté l'applicabilité des données à l'évaluation du Médicament F.

Les candidats faibles n'ont pas tenté de traiter cette OE, ou ont analysé les hypothèses d'évaluation de manière générale, sans commenter la nature ou la qualité des données (par exemple, ils ont indiqué que les prévisions de ventes semblaient trop optimistes). Même si certains candidats faibles ont constaté que des données supplémentaires seraient utiles, ils ne sont pas allés jusqu'à suggérer des sources précises que RMZ pourrait envisager.

OE nº 13 (Évaluation du Médicament F)

Pharma Debon offrait d'acheter, pour 1,5 million $, la totalité des droits sur le Médicament F. On demandait aux candidats de déterminer la juste valeur marchande des droits sur le Médicament F, d'évaluer si RMZ devrait vendre ces droits et de formuler une recommandation quant à savoir si RMZ devait accepter l'offre. Des renseignements sur le Médicament F (phases de développement, frais de recherche, prévisions de vente, etc.) étaient présentés à l'Annexe VII (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer une analyse

quantitative fondée sur la valeur actualisée nette, tenir compte des éléments pertinents, analyser des facteurs qualitatifs et formuler une conclusion dans laquelle ils recommandaient à RMZ de vendre ou non le Médicament F. Les candidats devaient intégrer leur analyse de l'OE nº 12, et appliquer les probabilités de succès appropriées dans leur évaluation. Toutefois, le concept de probabilités a posé des difficultés à de nombreux candidats, et ils n'en ont pas tenu compte dans leur évaluation.

Cette OE a posé problème aux candidats, qui y ont obtenu les résultats les plus faibles parmi toutes les OE du rôle en Finance. L'évaluation à partir d'une analyse de la valeur actualisée nette, qui avait déjà été testée à l'EFC, a toujours été un sujet difficile pour les candidats. La plupart des candidats ont tenté de faire une évaluation, à laquelle ils ont incorporé les ventes, les redevances, les frais de recherche et un taux d'actualisation raisonnable. Toutefois, les candidats ont du mal à faire l'ajustement des redevances, et les ont souvent déduites des ventes plutôt que de voir qu'elles pouvaient servir comme approximation du bénéfice net que générerait RMZ. Les candidats ont aussi eu du mal à définir le moment où surviendraient les flux de trésorerie, et ont parfois appliqué les frais de R&D à tous les exercices ou ont omis d'actualiser les ventes. En général, les candidats ont analysé des facteurs qualitatifs, comme les apprentissages tirés de ce projet et le potentiel de ventes futures, pour étayer leurs recommandations.

Les candidats forts ont présenté une évaluation plus complète et plus exacte sur le plan technique. Ils ont tenu compte des impôts et de la probabilité de succès dans leur évaluation du Médicament F, et ont correctement actualisé les flux de trésorerie, compte tenu du moment où la R&D devait se terminer et les ventes, commencer. Les candidats forts ont aussi analysé d'autres facteurs qualitatifs, comme les avantages de recevoir immédiatement de la trésorerie en échange des droits sur le Médicament F.

Les candidats faibles ont fait une tentative insuffisante, voire n'ont fait aucune tentative, de réaliser une analyse quantitative. Ils n'y ont intégré qu'un ou deux éléments et ont bien souvent omis de tenir compte du taux d'actualisation. Dans certains cas, ils s'en sont tenus au calcul des redevances, à la réalisation d'une analyse de la marge sur coûts variables ou à un calcul des flux de trésorerie totaux sans tenir compte de la valeur temps de l'argent. Certains candidats faibles n'ont pas tenté de faire une analyse qualitative ou n'ont relevé que certains facteurs qualitatifs sans expliquer pourquoi ils justifiaient (ou non) la vente du Médicament F.

Épreuve / étude de cas :	**Jour 2 (RMZ) – Étude de cas avec choix de rôle – GESTION DE LA PERFORMANCE**
Temps approximatif :	300 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaines de la Grille de compétences :	Gestion de la performance (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en GESTION DE LA PERFORMANCE

OE nº 7 (Analyse FFPM et atténuation des risques)

Les candidats devaient préparer une analyse FFPM afin d'aider RMZ à mieux comprendre comment elle se positionnait, sachant qu'un acheteur stratégique réaliserait probablement une telle analyse. Thomas indiquait que le Conseil de RMZ voulait qu'on lui explique comment atténuer les risques auxquels la société est exposée. Les informations pertinentes pour cette analyse étaient présentées à divers endroits tout au long de la section « Information commune – Contexte », ainsi que dans la section « Contexte » de l'Annexe VII (Gestion de la performance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir une analyse raisonnable de plusieurs éléments de l'environnement externe et interne de RMZ, et proposer des façons d'atténuer quelques-uns des risques externes auxquels RMZ est exposée.

Les candidats ont très bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont relevé un bon nombre de forces, de faiblesses, de possibilités et de menaces, ont fourni une explication raisonnable des éléments relevés et ont correctement séparé les éléments internes (forces et faiblesses) des éléments externes (possibilités et menaces). La plupart des candidats ont relevé et expliqué les forces associées à la notoriété de la marque de RMZ, à son Conseil expérimenté, aux nombreux scientifiques de renom qui travaillent pour la société et à son excellent dossier en matière de respect des exigences réglementaires. La majorité a aussi constaté les faiblesses associées au rôle important que joue le Conseil dans les activités d'exploitation, à la capacité de production disponible et aux problèmes de qualité de l'emballage. La plupart des candidats ont relevé les possibilités associées au développement de biomédicaments et aux partenariats que RMZ pourrait conclure afin de réduire les coûts et de mettre en marché les médicaments plus rapidement, ce qui est un facteur clé de succès dans le secteur. Ils ont également identifié les principales menaces au succès de RMZ, comme les nombreux grands concurrents et la dépendance à l'égard de l'approbation gouvernementale, longue à obtenir, pour mettre en marché un produit. Même si la majorité des candidats ont également tenté d'expliquer des façons d'atténuer les risques auxquels RMZ est exposée, ils ont eu plus de difficulté à fournir des suggestions pratiques et claires. En effet, leurs suggestions étaient souvent trop vagues ou simplistes. Par exemple, les candidats ont suggéré d'atténuer le risque associé aux médicaments génériques en faisant approuver plus de médicaments, sans expliquer comment RMZ pourrait y parvenir.

Les candidats forts ont généralement présenté une meilleure analyse des éléments relevés dans leur analyse FFPM. Ils ont clairement expliqué les causes ou les conséquences des facteurs environnementaux relevés et ont établi des liens avec divers éléments de l'étude de cas. Ils n'ont pas nécessairement analysé un plus grand nombre d'éléments, mais ont généralement analysé chacun d'entre eux de manière plus approfondie. Ils ont également montré qu'ils comprenaient clairement la différence entre les environnements externe et interne. Enfin, les candidats forts ont proposé des stratégies d'atténuation des risques qui étaient à la fois claires et pratiques, et qui portaient sur des risques propres à RMZ et au secteur pharmaceutique.

Les candidats faibles n'ont généralement pas analysé un nombre raisonnable de facteurs environnementaux de RMZ, limitant leur analyse aux facteurs les plus évidents ou reformulant simplement les données de l'étude de cas dans leur analyse des éléments relevés. Les candidats faibles ne sont pas allés plus loin en présentant une analyse utile et à valeur ajoutée pour Thomas; ils ont plutôt présumé que les données de l'étude de cas parlaient d'elles-mêmes.

OE nº 8 (Biomédicaments – Alliance ou acquisition)

Les candidats devaient expliquer si une focalisation accrue sur les biomédicaments était une bonne stratégie et justifiait d'autres investissements. Plus précisément, ils devaient analyser trois solutions envisagées pour accroître les compétences en R&D dans le domaine des biomédicaments et faire une recommandation. Les trois solutions étaient décrites à l'Annexe VII (Gestion de la performance), dans le mémo de Randy sur les problèmes au service de la recherche. D'autres informations pertinentes étaient présentées dans la section « Information commune » et dans la section « Contexte » de l'Annexe VII (Gestion de la performance). Les candidats devaient intégrer les informations générales sur le secteur et la société afin de déterminer si une focalisation accrue sur les biomédicaments était une bonne idée d'un point de vue stratégique et pour évaluer laquelle des trois solutions proposées serait la plus appropriée. Pour démontrer leur compétence, ils devaient fournir une évaluation raisonnable de la concordance stratégique générale ainsi qu'une analyse comparative raisonnable des trois solutions présentées.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart d'entre eux ont présenté une analyse raisonnable des risques et des avantages stratégiques globaux associés à l'augmentation des activités de développement de biomédicaments. Ils ont fait valoir à juste titre que les biomédicaments étaient plus difficiles à répliquer, ce qui constitue une protection naturelle contre la concurrence des fabricants de médicaments génériques. Ils ont aussi souligné que les brevets pour deux des trois médicaments actuellement sur le marché de RMZ expireraient au cours des prochaines années et que les produits générés par ces médicaments diminueraient considérablement en raison des versions génériques. Ils ont aussi mentionné que les biomédicaments constitueraient une source de produits plus durable et plus stable. La majorité des candidats ont en outre réalisé une analyse raisonnable des trois solutions présentées. Comme les solutions nº 2 et nº 3 concernaient le même concurrent (MRC), la plupart des candidats ont répété plusieurs des arguments pour ou contre ces deux solutions au lieu de se concentrer sur les différences importantes. La plupart des candidats ont finalement recommandé la solution nº 2, la conclusion d'un partenariat avec MRC qui permettrait de partager les coûts et les produits associés à un seul médicament actuellement en développement dans le

but de le mettre en marché plus rapidement. Les candidats ont souligné que MRC possédait les compétences relatives aux biomédicaments nécessaires, ce qui est rare sur le marché, et que la rapidité de mise en marché des médicaments était un facteur clé de succès dans le secteur.

Les candidats forts ont fourni de nombreux arguments pour et contre chaque solution présentée, qu'ils ont bien expliqués, et ont fait ressortir les éléments qui différenciaient les solutions nº 2 et nº 3. Ils ont fait valoir que la solution nº 3 permettrait à RMZ de profiter de l'expertise de MRC pour de nombreux médicaments, que RMZ contrôlerait entièrement le développement des biomédicaments et que les bénéfices n'auraient pas à être partagés avec un tiers. Ils ont aussi indiqué que l'acquisition générerait une sortie de trésorerie importante, ce qui entraînerait un risque financier supplémentaire au moment où deux brevets sont sur le point d'expirer, ce qui compromettrait les flux de trésorerie futurs de RMZ. Les candidats forts ont aussi présenté une analyse plus approfondie des avantages stratégiques globaux liés à une focalisation accrue sur les biomédicaments, et ont fait des liens entre leurs commentaires et plusieurs éléments relevés dans leur analyse FFPM (OE nº 7).

Les candidats faibles n'ont généralement pas fourni une analyse raisonnable de la décision stratégique globale de focaliser sur les biomédicaments. Ils ont soit ignoré complètement cette partie du travail à faire, soit simplement recommandé de se tourner vers les biomédicaments sans fournir une analyse raisonnable pour étayer cette conclusion. Dans leur analyse des trois solutions, les candidats faibles ont généralement repris les données de l'étude de cas présentées dans la description des solutions et ont simplement classé ces données en tant qu'avantages ou inconvénients, sans expliquer pourquoi ou comment ces données étayaient leur position. Ils ont également souvent répété les mêmes avantages ou inconvénients pour les solutions nº 2 et nº 3 puisqu'elles concernaient toutes deux MRC. En général, leurs réponses n'avaient pas la profondeur nécessaire pour permettre au client de prendre une décision stratégique judicieuse. Certains candidats faibles ont mal compris le concept du « partenariat » décrit dans la solution nº 2 et ont cru à tort que les employés de RMZ deviendraient des employés de MRC, ou que RMZ devrait acquérir du matériel supplémentaire pour « égaler » le matériel que MRC fournirait, sans réaliser que RMZ était déjà active dans le domaine des biomédicaments. Une autre erreur de compréhension de la solution nº 2 qui était courante chez les candidats faibles était de croire que le fait que MRC n'ait pas d'installations de fabrication serait préjudiciable à RMZ alors qu'il s'agissait en fait d'une occasion d'utiliser la capacité disponible de RMZ et d'accroître les produits gagnés par RMZ. D'autres candidats faibles ont mal compris la solution nº 3 et ont pensé que, comme RMZ achèterait les actions de MRC plutôt que ses actifs, RMZ n'aurait pas accès au matériel de MRC.

OE nº 9 (Essais cliniques en interne ou sous-traitance)

Les candidats devaient déterminer si les essais cliniques d'un médicament, qui avaient été sous-traités à un tiers (QRI), devraient être ramenés en interne. Thomas voulait une analyse des scénarios possibles et une recommandation. La plupart des informations nécessaires pour traiter cette OE étaient présentées dans la même section de l'Annexe VII (Gestion de la performance), mais les candidats pouvaient aussi intégrer dans leur réponse des informations sur la société et le secteur qui étaient fournies ailleurs dans l'étude de cas. Pour montrer leur compétence,

les candidats devaient présenter des analyses quantitative et qualitative raisonnables de la décision et formuler une recommandation qui cadrait avec leur analyse.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. Dans l'ensemble, la majorité des candidats ont présenté une analyse qualitative adéquate, mais leur analyse quantitative était plus faible. La plupart d'entre eux ont présenté plusieurs arguments pour et contre la décision. Ils ne se sont généralement pas contentés de reformuler les données présentées dans l'étude de cas et ont adéquatement étayé leur conclusion. La plupart des candidats ont traité des diverses failles dans le travail de QRI et, surtout, de l'incidence de ces failles sur les activités de RMZ à l'avenir. Ils ont également souligné l'expertise de QRI, la tendance dans le secteur à réduire les coûts en sous-traitant les activités, l'incapacité d'accéder aux données en temps réel, ainsi que les problèmes de sécurité associés au fait que le personnel de QRI puisse accéder aux renseignements possiblement confidentiels de RMZ. Toutefois, la performance des candidats n'a pas été aussi solide pour la partie quantitative de l'analyse. La plupart des candidats ont compris la nécessité de calculer les coûts différentiels associés au fait de ramener les activités sous-traitées en interne et de comparer ces coûts au prix facturé par QRI pour ce travail, mais leur capacité à utiliser les informations présentées dans le tableau était variable. Habituellement, l'analyse quantitative comportait plusieurs erreurs. En général, les candidats ont compris que beaucoup des coûts associés au service de R&D seraient les mêmes, peu importe la décision prise, et les ont donc exclus de leur analyse, comme il fallait le faire. Ils ont tenté d'identifier les coûts associés au personnel prenant part au processus d'essai qui seraient pertinents pour l'analyse, mais ont souvent ignoré les matières premières et les petits outils au lieu de les inclure dans leur analyse en tant que coûts variables, comme ils devaient le faire.

Les candidats forts ont réalisé une analyse qualitative qui s'appuyait sur les données de l'étude de cas et ont expliqué les conséquences de ces facteurs pour RMZ à l'avenir. Les candidats forts ont établi des liens avec d'autres OE : ils ont utilisé des éléments de leur analyse FFPM pour argumenter pour ou contre le changement proposé (OE n° 7), ils ont établi des liens avec la sécurité et l'intégrité des données de RMZ (OE n° 10) ou ils ont établi un lien entre leur analyse et le fait que le Conseil prend de nombreuses décisions opérationnelles (OE n° 11). Ils ont également présenté une analyse quantitative exhaustive, qui contenait parfois des erreurs de calcul mineures, mais qui démontrait clairement leur capacité à distinguer les coûts pertinents des coûts non pertinents dans le cadre de leur analyse comparative des scénarios. Leur analyse quantitative était également renforcée par le fait qu'ils ont relevé que le contrat avec QRI prévoit des paiements d'étape pertinents, même si ces derniers seront échelonnés sur plusieurs années. Ces candidats ont généralement exclu tous les coûts non pertinents, comme le salaire des chercheurs principaux et l'amortissement du matériel, et ont formulé des hypothèses raisonnables sur la répartition des coûts variables (matières et outils) entre les différents médicaments et activités, plutôt que de les exclure. De plus, ils ont su ne pas tenir compte du traitement comptable des frais de R&D dans leur analyse parce qu'ils ont compris que les flux de trésorerie en cause ne sont pas touchés par le fait que les coûts de développement sont inscrits ou non à l'actif à des fins de communication d'informations financières.

Les candidats faibles ont eu tendance à répéter les données de l'étude de cas et à les classer en tant qu'avantages ou inconvénients dans leur analyse qualitative. L'étude de cas mentionnait explicitement un certain nombre de lacunes dans le travail de QRI, et ces candidats se sont contentés d'énumérer ces lacunes au nombre des inconvénients, sans apporter de valeur ajoutée pour le client. En ce qui concerne l'analyse qualitative, ces candidats ont généralement fourni des réponses très courtes. Dans leur analyse quantitative, soit ils ont commis de nombreuses erreurs, ce qui a fait en sorte que leurs calculs globaux n'étaient pas raisonnables, soit ils n'ont pas bien compris le contenu du tableau présenté dans l'étude de cas. Beaucoup d'entre eux ont effectué des calculs difficiles à comprendre parce qu'ils ne semblaient pas avoir de plan défini avant de commencer l'analyse; ce qu'ils essayaient de comparer et l'objet global de leurs calculs n'étaient pas clairs, et les différents coûts inclus dans le tableau étaient utilisés d'une manière qui ne semblait pas logique.

OE nº 10 (Intégrité des données et partage de renseignements confidentiels)

Les candidats devaient expliquer ce qui pourrait compromettre l'intégrité des données chez RMZ et recommander des mesures de prévention. Ils devaient aussi donner leur avis sur l'idée de partager des renseignements sur les patients, sachant que le directeur de la R&D envisageait de partager ces renseignements avec d'autres sociétés pharmaceutiques. Les informations pertinentes pour cette OE étaient présentées dans un paragraphe de l'Annexe VII (Gestion de la performance). Les candidats devaient également intégrer à leur analyse les informations plus générales sur le secteur d'activité et sur la société présentées dans d'autres sections de l'étude de cas.

Comme il s'agissait de la première fois que l'intégrité et la confidentialité des données étaient évaluées à l'EFC, les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La majorité des candidats ont présenté une analyse raisonnable de la deuxième partie du travail à faire (partage des données), mais ont eu du mal avec la première (intégrité des données). La plupart des candidats ont compris les dangers évidents associés au partage de renseignements confidentiels sur les patients avec des tiers sans le consentement des patients, et ont adéquatement expliqué les conséquences potentiellement désastreuses d'un tel acte pour RMZ. Ils ont présenté une analyse raisonnable des complications potentielles sur les plans éthique et juridique, et ont souvent suggéré d'autres façons d'atténuer ces risques tout en atteignant les mêmes objectifs. Toutefois, leur analyse des facteurs susceptibles de compromettre l'intégrité des données de RMZ était plus faible. Leur réponse était soit trop axée sur les problèmes plus génériques de sécurité des données associés à l'accès à distance aux bases de données, soit tellement vague qu'il était difficile de déterminer de quel risque précis il était question. Les candidats moyens semblent avoir amalgamé l'intégrité des données et l'utilisation potentiellement frauduleuse des données et ont traité ces deux éléments comme un seul et même risque. En général, ils n'ont pas spécifiquement fait ressortir le risque d'erreurs (intentionnelles ou non) dans la base de données, et ils ont axé leur réponse sur l'utilisation subséquente de ces données (comportant des erreurs ou non) par des tiers. Dans l'ensemble, les candidats n'ont pas fait une distinction suffisante entre les questions liées aux données elles-mêmes et les questions liées à l'utilisation subséquente de ces données par des tiers.

Les candidats forts ont non seulement présenté une analyse raisonnable des questions liées au partage de renseignements confidentiels sur les patients avec des tiers, mais ont également analysé les risques précis liés à l'intégrité des données en tenant compte du fait que de nombreux utilisateurs avaient déjà accès aux données. Ils ont relevé que des erreurs de saisie involontaires de la part des médecins et des pharmaciens pourraient compromettre l'intégrité des données et ont suggéré des contrôles adéquats pour prévenir les erreurs. Ils ont également souligné que, comme certaines des données étaient utilisées en tant qu'indicateurs clés de performance pour les évaluations de la performance, certains membres du personnel de RMZ pourraient être tentés de falsifier les données intentionnellement. Ils ont donc suggéré des contrôles d'atténuation adéquats, comme le fait d'accorder un accès en lecture seule à certains utilisateurs. Ils ont également analysé les risques plus génériques d'accès illicite aux données causés par la présence d'un accès à distance et ont fourni des recommandations utiles. Certains candidats forts ont également intégré d'autres éléments du travail à faire dans leur réponse à cette OE, par exemple, en faisant un lien entre la question de l'intégrité des données et la sous-traitance des essais cliniques à QRI (OE nº 9) et en soulignant le risque pour l'intégrité que représente l'accès aux données par un tiers supplémentaire.

Dans leurs analyses, les candidats faibles s'en sont généralement tenus à des déclarations génériques qui pourraient s'appliquer à n'importe quelle entreprise qui autorise l'accès à distance à ses systèmes et, pour la partie « intégrité des données », ont seulement suggéré d'implanter des contrôles accrus génériques comme le chiffrement des données et l'utilisation de pare-feu. Ils ont aussi généralement conclu que le partage des renseignements sur les patients n'était pas une bonne idée, mais n'ont pas expliqué les raisons pour lesquelles ils étaient parvenus à cette conclusion.

OE nº 11 (Structure de gouvernance)

Les candidats devaient analyser les avantages et les inconvénients de la structure de gouvernance actuelle de RMZ et suggérer des améliorations. Cette demande découlait de l'inquiétude d'une administratrice à l'égard du fait que le Conseil prenait la plupart des décisions d'exploitation. Contrairement aux six autres OE, où une bonne partie de l'information pertinente était présentée aux candidats à l'Annexe VII (Gestion de la performance), toute l'information pertinente se trouvait plutôt dans la section commune de l'étude de cas : la composition actuelle du Conseil et les changements à l'équipe de haute direction se trouvaient dans la section « Contexte »; l'information sur la lenteur du remplacement du fournisseur d'emballages défectueux, causée par le long processus d'approbation du Conseil, se trouvait à l'Annexe II, dans les notes annexes à l'état du résultat net; et l'information sur la formation offerte au personnel de production, qui a été retardée en raison du long processus d'approbation du Conseil, se trouvait à l'Annexe VI. Par conséquent, les candidats devaient intégrer de l'information répartie à travers l'étude de cas dans leur analyse. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient examiner la structure de gouvernance actuelle de RMZ, présenter les arguments pour et contre la participation du Conseil aux activités d'exploitation, puis proposer des améliorations qui cadraient avec leur analyse.

La performance des candidats à cette OE a été décevante. Les candidats ont eu de la difficulté à intégrer les données de l'étude de cas dans leur analyse. La plupart d'entre eux ont choisi de

fournir une description générale (et souvent générique) des structures de gouvernance idéales et ont traité la question principale, la centralisation des décisions, comme un point parmi tant d'autres. Ils ont souvent inclus des éléments pertinents dans leur analyse, mais cette dernière manquait de profondeur parce qu'elle ne traitait pas de la question principale de l'étude de cas, à savoir la centralisation des décisions d'exploitation. La plupart des candidats ont affirmé que les conseils d'administration ne devraient pas participer aux activités d'exploitation, en présentant cette affirmation comme un fait au lieu de tenter d'en expliquer les raisons ou de faire des liens avec le contexte particulier de RMZ et ses activités. Très peu de candidats ont fait de la centralisation des décisions d'exploitation entre les mains du Conseil le point central de leur analyse.

Les candidats forts ont analysé plusieurs des éléments pour et contre la structure actuelle de RMZ, dans laquelle le Conseil prend la plupart des décisions d'exploitation. Ils ont soulevé les problèmes liés à la lenteur du processus décisionnel et ont fait le lien avec les conséquences négatives du report d'une formation à l'intention du personnel, qui a entraîné des problèmes d'emballage. Ils ont aussi souligné les problèmes liés à l'incapacité de la direction de remplir pleinement son rôle et au manque de motivation qui peut en découler, et ont établi des liens avec les données de l'étude cas, spécifiquement le départ d'une directrice importante. En général, ces candidats ont énoncé les principes généraux et théoriques, mais les ont étayés au moyen d'explications et les ont souvent reliés à des événements particuliers qui se sont produits chez RMZ.

En général, les candidats faibles n'ont pas réussi à produire une analyse utile de la question de la participation du Conseil aux activités d'exploitation. Souvent, leurs réponses étaient à la fois théoriques, généralement axées sur la composition du Conseil (p. ex., nombre impair de membres, indépendance, présidence du Conseil exercée par l'actionnaire majoritaire, compétences diversifiées), et trop génériques, en ce sens qu'elles auraient pu s'appliquer à n'importe quelle société. De plus, bon nombre de candidats faibles n'ont pas du tout traité de la centralisation des décisions d'exploitation entre les mains du Conseil et ont plutôt mis l'accent sur les sujets avec lesquels ils semblaient plus à l'aise, comme la composition du Conseil, même si rien dans l'étude de cas n'indiquait que la composition du Conseil en elle-même était problématique pour RMZ.

OE nº 12 (Stratégie d'établissement des prix des nouveaux suppléments vitaminiques)

Les candidats devaient réaliser une analyse quantitative et qualitative des stratégies d'établissement des prix que Trevor, du Marketing, avait proposées pour un nouveau produit, des suppléments vitaminiques à l'intention des patients cancéreux, puis de faire une recommandation étayée. Les informations utiles aux candidats étaient présentées sur une page précise de l'Annexe VII (Gestion de la performance), qui contenait un tableau montrant l'incidence des prix sur les quantités de bouteilles vendues pour trois stratégies d'établissement des prix, ainsi que des informations qualitatives sur le produit. Les candidats devaient effectuer une analyse quantitative raisonnable des trois stratégies d'établissement des prix présentées et les classer en fonction du résultat d'exploitation prévu ou de la marge sur coûts variables. Ils devaient également effectuer une analyse qualitative et stratégique raisonnable de la décision relative à l'établissement des prix et formuler une recommandation découlant logiquement de leur analyse.

La performance des candidats a été légèrement inférieure aux attentes pour cette OE. Même si la plupart des candidats ont effectué une analyse quantitative adéquate de l'incidence de chaque stratégie sur la marge sur coûts variables ou le résultat d'exploitation, leur analyse qualitative était généralement plus faible. Leurs analyses étaient souvent très courtes et ne portaient que sur une seule idée, à savoir que la demande était élastique et que des prix plus élevés dissuaderaient les clients. Leurs analyses qualitatives, quant à elles, manquaient généralement de profondeur et ne comportaient pas suffisamment de liens entre les trois stratégies présentées. On attendait des candidats qu'ils déterminent la stratégie de marketing associée à chacune des trois stratégies, ce que peu d'entre eux ont fait. Les trois stratégies différaient quant au prix de départ et au prix qui serait exigé par la suite. En général, les candidats n'ont pas analysé ces deux aspects de l'établissement des prix de façon suffisamment approfondie. De plus, bon nombre d'entre eux ont axé leur analyse qualitative sur la décision de lancer un nouveau produit plutôt que sur la décision relative à l'établissement des prix, comme on le demandait dans le travail à faire. Même si ce n'était pas ce que demandait le client, les candidats qui ont adopté cette approche pouvaient tout de même réaliser une analyse utile pour laquelle ils ont reçu des points. Cependant, il était plus difficile pour les candidats de démontrer leur compétence en utilisant cette approche parce que l'accent était plus souvent mis sur la décision d'aller de l'avant ou non avec les suppléments vitaminiques plutôt que sur la stratégie d'établissement des prix.

Les candidats forts ont présenté un calcul parfait ou presque parfait de la marge sur coûts variables ou du résultat d'exploitation pour chacune des trois stratégies, qu'ils ont ensuite utilisé pour classer ces stratégies. Certains candidats n'ont pas tenu compte des coûts fixes et ont calculé la marge sur coûts variables des trois stratégies. D'autres ont soustrait les coûts fixes pour les trois stratégies, ce qui les a menés au même classement. Ils ont aussi présenté une analyse raisonnable de la décision relative à l'établissement des prix en tenant compte de l'élasticité élevée de la demande, mais aussi d'autres facteurs, comme les prix exigés par les concurrents pour des produits similaires, la capacité de production disponible de RMZ, la nature concurrentielle du secteur ou le fait que le marché des suppléments vitaminiques en général est au stade de maturité, mais que les suppléments destinés aux patients cancéreux sont dans la phase de croissance de leur cycle de vie. Ils ont également intégré des éléments de l'analyse FFPM qu'ils avaient réalisée à l'OE n° 7, comme la notoriété de la marque de RMZ et sa bonne réputation dans le segment des produits pharmaceutiques contre le cancer. Ils ont fait des liens avec leur analyse des trois stratégies présentées et ont formulé une recommandation intégrant leurs analyses qualitative et quantitative.

Les candidats faibles n'ont souvent pas séparé les coûts fixes des coûts variables dans leur analyse quantitative, ce qui a fait en sorte que cette dernière était d'une valeur limitée pour le client. De plus, ils n'ont pas traité la question de l'établissement du prix dans leur analyse qualitative ou ont cité un ou deux éléments génériques qui n'étaient pas suffisants pour donner la profondeur requise à leur analyse. Les candidats faibles qui ont traité de la décision de lancer un nouveau produit plutôt que de l'établissement des prix ont généralement répété les données de l'étude de cas, qu'ils ont classées en tant qu'avantages ou inconvénients pour le lancement d'un nouveau produit, ce qui n'était pas utile.

OE nº 13 (Gestion de la qualité – GIQ)

Les candidats devaient utiliser les principes énoncés par Hannah, une membre du Conseil, pour aider RMZ à améliorer la qualité de ses emballages. Ils devaient aussi expliquer quels éléments RMZ devait prendre en compte pour chaque principe. Les cinq principes en question ainsi qu'un graphique présentant les plaintes des clients relatives aux emballages des médicaments de RMZ étaient fournis dans une partie distincte de l'Annexe VII (Gestion de la performance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser chacun des cinq principes dans le contexte de l'amélioration continue de la qualité des emballages de RMZ, ainsi que la qualité des produits de RMZ en général.

Cette OE a posé problème aux candidats. Même si la majorité des candidats ont tenté d'appliquer les cinq principes aux problèmes d'emballage, la plupart d'entre eux l'ont fait d'un point de vue purement opérationnel, et leur analyse était trop axée sur les plaintes des clients en elles-mêmes (p. ex., emballages difficiles à ouvrir ou dosage mal défini) plutôt que sur les principes de gestion qu'on leur avait demandé de traiter. Par exemple, plutôt que d'analyser les questions de gestion qui ont conduit au problème en premier lieu, les candidats ont fait plusieurs recommandations opérationnelles sur la façon de rendre le bouchon plus facile à ouvrir. Plusieurs candidats ont fait le contraire et ont adopté une approche trop théorique; ils ont expliqué la théorie qui sous-tendait chacun des principes sans tenter de relier la théorie de la GIQ aux problèmes d'emballage de RMZ ou à RMZ en général.

Les candidats forts ont traité des cinq principes du point de vue de la gestion en plus d'établir des liens entre ces principes et la situation de RMZ et ses problèmes d'emballage. Ils ont pris le temps de relier chacun des cinq principes à des données précises tirées de l'étude de cas se rapportant à RMZ et à son secteur. Les candidats forts se sont moins concentrés sur les problèmes opérationnels d'emballage à court terme de RMZ que sur les façons de s'assurer que de telles situations ne se reproduisent plus. Plutôt que d'essayer de corriger les erreurs passées, ils ont traité de l'amélioration de la gestion de la qualité future en incorporant les cinq principes aux méthodes de gestion de la qualité de RMZ. Beaucoup d'entre eux ont intégré des éléments de l'OE nº 11 (Structure de gouvernance) dans leur analyse, notamment pour les principes nº 2 (participation de la direction) et nº 3 (définition de la qualité et risques associés à une qualité insuffisante).

Certains candidats faibles ont tenté d'analyser les cinq principes présentés dans l'étude de cas, mais leurs réponses montraient qu'ils avaient mal compris plusieurs d'entre eux. En général, ils n'ont pas tenté d'établir des liens entre leurs explications des principes et la situation de RMZ ou ses problèmes d'emballage. D'autres n'ont tout simplement pas tenu compte des cinq principes et ont plutôt axé leurs réponses sur les solutions à court terme aux problèmes techniques d'ordre opérationnel soulevés par les clients.

Épreuve / étude de cas :	**Jour 2 (RMZ) – Étude de cas avec choix de rôle – FISCALITÉ**
Temps approximatif :	300 minutes
Niveau de difficulté :	De moyen à difficile
Domaine de la *Grille de compétences* :	Fiscalité (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en FISCALITÉ

OE nº 7 (Association)

Les candidats devaient déterminer si RMZ était associée à d'autres sociétés pour 2020 et, le cas échéant, évaluer l'incidence de cette association sur la déduction accordée aux petites entreprises dont pourrait se prévaloir chaque société. L'Annexe VII (Fiscalité) présentait un organigramme, ainsi qu'un tableau précisant le capital imposable, le revenu tiré d'une entreprise exploitée activement et le revenu imposable de chacune des sociétés. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser la question de l'association pour diverses paires de sociétés et expliquer les incidences du statut de sociétés associées.

Même si le Jury s'attendait à ce qu'il s'agisse d'un sujet difficile pour les candidats, ces derniers ont obtenu des résultats inférieurs aux attentes à cette OE. La plupart des candidats ont tenté d'analyser la question de l'association pour deux ou trois paires de sociétés, mais n'ont généralement pas présenté des explications adéquates. Ils ont souvent commis des erreurs techniques dans la détermination des sociétés qui étaient associées entre elles, concluant par exemple que HHI et RMZ étaient associées parce que leurs actionnaires étaient des personnes liées. En général, les candidats ont expliqué que l'incidence de l'association était que le plafond des affaires devait être partagé entre les sociétés associées, mais ils ont moins souvent relevé l'incidence du capital imposable sur le plafond des affaires.

Les candidats forts ont analysé la question de l'association pour au moins une ou deux paires de sociétés, indiquant habituellement que RMZ et HHI n'étaient pas associées ou que Zora inc. et Zora's Retail étaient associées. Ils ont ensuite traité du partage du plafond des affaires et ont tenté de déterminer l'incidence du capital imposable sur le plafond disponible pour le groupe.

Les candidats faibles n'ont souvent pas répondu à la question posée, tentant plutôt de déterminer si les sociétés étaient affiliées, liées ou rattachées. Ils l'ont fait soit explicitement (en utilisant ces concepts), soit implicitement (en utilisant le terme « associé », puis en décrivant, par exemple, les règles relatives aux personnes rattachées); quoiqu'il en soit, ils n'ont pas analysé les règles d'association. De plus, souvent, ils n'ont pas abordé les conséquences de l'association ou ont appliqué incorrectement la réduction en fonction du capital imposable (souvent pour chaque société, même pour des sociétés qui étaient associées entre elles).

OE nº 8 (Calcul du revenu imposable)

Les candidats devaient calculer le revenu imposable de RMZ pour 2020. Les états financiers étaient fournis aux candidats dans la partie commune, et des informations supplémentaires sur les dépenses de RMZ étaient présentées à l'Annexe VII (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le revenu imposable, incorporer à leur calcul la plupart des ajustements pertinents pour l'année, et expliquer les plus importants.

Les candidats ont très bien réussi à cette OE. La plupart ont calculé le revenu imposable, en tenant compte de données de l'étude de cas pour effectuer de nombreux ajustements, et ont fourni des explications pour plusieurs des ajustements lorsque nécessaire (notamment en ce qui concerne les dons ou les logiciels passés en charges).

Les candidats forts ont calculé le revenu imposable et ont intégré à leur calcul la plupart des ajustements qui devaient être apportés pour faire le rapprochement entre le bénéfice net et le revenu imposable, et ont fourni des explications pour la majorité des cas où il était nécessaire de le faire (notamment en ce qui concerne les dons ou les logiciels passés en charges).

Les candidats faibles ont calculé le revenu imposable en tenant compte de certains ajustements fondés sur les données de l'étude de cas. Certains ont incorporé de nombreux ajustements, mais ont parfois commis des erreurs, notamment l'utilisation du bénéfice après impôts comme point de départ ou l'inclusion d'ajustements superflus et inappropriés. Les candidats faibles n'ont généralement pas expliqué les ajustements qu'ils ont intégrés à leurs calculs.

OE nº 9 (Incidences fiscales des questions comptables et calcul de la DPA)

Les candidats devaient calculer le revenu imposable de RMZ pour 2020; il était spécifié que leur analyse devait comprendre une explication des incidences fiscales des questions comptables qu'ils avaient traitées dans leur analyse de l'information financière. Les renseignements relatifs aux questions comptables étaient présentés dans la partie commune de l'étude de cas. De plus, des informations détaillées étaient fournies à l'Annexe VII (Fiscalité) sur les soldes de la FNACC reportés et les acquisitions d'immobilisations de l'année; les candidats devaient intégrer ces informations à leur calcul du revenu imposable. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les incidences fiscales de certaines des questions comptables et calculer la DPA, en tenant compte de certaines des données présentées dans l'étude de cas.

Les candidats ont obtenu des résultats inférieurs aux attentes à cette OE. Dans leur calcul de la DPA, pratiquement tous les candidats sont partis des soldes d'ouverture et ont intégré quelques-unes des acquisitions de l'exercice (notamment les logiciels qui avaient été passés en charges dans l'état des résultats). Ils ont calculé correctement l'incitatif à l'investissement accéléré, mais ont souvent commis des erreurs en ce qui a trait à la disposition du matériel (ils ont par exemple utilisé le produit de disposition total au lieu de déterminer, pour chaque disposition, le moindre du coût en capital ou du produit de disposition). Toutefois, les candidats ont rarement tenté d'analyser les incidences fiscales des questions comptables qu'ils avaient relevées, même s'il leur était expressément demandé de le faire.

Les candidats forts ont calculé la DPA en partant des soldes d'ouverture et en intégrant les trois acquisitions de l'exercice (y compris les logiciels), et ont calculé correctement l'incitatif à l'investissement accéléré. Un bonne partie de ces candidats ont calculé correctement le gain en capital réalisé sur la vente du seul élément de matériel qui avait été cédé à profit. Ils ont toutefois souvent commis des erreurs, par exemple ils ont déduit de la FNACC d'une catégorie de bien le produit de disposition total au lieu du moindre du coût en capital ou du produit de disposition de chaque bien disposé. Les candidats forts ont généralement tenté d'analyser les incidences fiscales des questions comptables qu'ils avaient relevées, et ont notamment fait un lien entre les coûts de recherche et le programme de RS&DE.

Les candidats faibles ont tenté de calculer la DPA, mais ont souvent commis des erreurs, notamment l'application erronée (ou la non-application) de l'incitatif à l'investissement accéléré. Ceux qui ont tenté de traiter la disposition de matériel ont souvent déduit de la FNACC de la catégorie la valeur comptable nette au lieu du moindre du coût en capital ou du produit de disposition.

OE nº 10 (Calcul de l'impôt à payer)

Les candidats devaient calculer l'impôt fédéral à payer par RMZ pour 2020. On leur demandait également de calculer le solde de fin d'année des comptes d'IMRTD. On présentait à l'Annexe VII (Fiscalité) les soldes d'ouverture des comptes d'IMRTD et le crédit d'impôt à l'investissement disponible (CII) pour la RS&DE. Les candidats devaient tirer de l'OE nº 8 et des états financiers les autres données dont ils avaient besoin dans leurs calculs. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer l'impôt à payer sur les deux différents types de revenu (revenu d'entreprise et revenu de placement) et faire preuve de profondeur dans leurs calculs en présentant des renseignements détaillés sur chaque composante du calcul de l'impôt ou en intégrant d'autres éléments à leur analyse, comme le CII pour la RS&DE ou l'IMRTD.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart ont calculé l'impôt à payer pour l'année, en utilisant la méthode détaillée (taux de base, moins abattement, moins DAPE, moins réduction du taux général, plus impôt supplémentaire remboursable). En général, les candidats ont correctement calculé séparément l'impôt sur le revenu d'entreprise et l'impôt sur le revenu de placement, et ont relevé au moins une des composantes du revenu de placement (intérêts, revenu de location ou gain en capital imposable). De nombreux candidats ont également déduit le CII pour la RS&DE ou calculé l'IMRTD.

Les candidats forts ont calculé l'impôt à payer pour l'année en utilisant la méthode détaillée. Ils ont généralement pris en compte plusieurs éléments dans leur calcul du revenu de placement et ont correctement calculé séparément l'impôt sur le revenu d'entreprise et sur le revenu de placement. Dans bien des cas, les candidats forts ont aussi déduit le CII pour la RS&DE, calculé et catégorisé l'IMRTD, et intégré les résultats de leur analyse de l'OE nº 7 (Association) dans le calcul de la DAPE.

Les candidats faibles ont pris un raccourci et ont appliqué un seul taux d'imposition à l'ensemble des revenus, souvent sans vraiment expliquer comment ils avaient établi le taux (ou en utilisant le taux d'imposition effectif selon l'état des résultats). Ils ont souvent commis des erreurs liées

au CII pour la RS&DE (comme le fait de le déduire du revenu au lieu de l'impôt), et ont rarement répondu à la demande qui leur était faite de calculer l'IMRTD.

OE nº 11 (Avantages sociaux offerts à une employée)

Les candidats devaient expliquer les incidences fiscales de certains avantages offerts à Carole, une nouvelle employée, pour cette dernière et pour RMZ. À l'Annexe VII (Fiscalité), on présentait des courriels contenant des précisions sur ces avantages sociaux et les informations additionnelles nécessaires à l'évaluation de leur traitement fiscal. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs de ces avantages du point de vue de RMZ et de Carole, et faire preuve de profondeur pour au moins l'un d'entre eux.

Les candidats ont relativement bien réussi à cette OE. La plupart ont analysé les incidences en ce qui a trait à l'impôt des sociétés et à l'impôt des particuliers de la majorité des avantages, en se concentrant principalement sur les frais de déménagement, pour lesquels il y avait plus de renseignements à exploiter. En général, les candidats ont commis des erreurs mineures (par exemple, ils ont oublié que la société ne peut déduire que 50 % des frais de repas), mais la plupart des candidats ont bien présenté les principes de base liés aux avantages sociaux.

Les candidats forts ont analysé les incidences en ce qui a trait à l'impôt des sociétés et à l'impôt des particuliers des quatre avantages sociaux, en mettant principalement l'accent sur les frais de déménagement, pour lesquels il y avait plus de renseignements à exploiter. En général, ils ont analysé plus en profondeur les frais de déménagement et le prêt; par exemple, ils ont analysé chacun des critères relatifs aux frais de déménagement, calculé l'avantage lié au remboursement de la perte sur la vente de l'ancienne maison ou ont expliqué l'incidence des intérêts que devra payer Carole.

Les candidats faibles ont analysé les incidences sur le plan de l'impôt des sociétés et de l'impôt des particuliers de seulement quelques avantages sociaux, se concentrant souvent sur les plus évidents, comme les frais d'adhésion à un centre de conditionnement physique et les indemnités de repas versées en raison d'heures supplémentaires. Ces candidats n'ont souvent pas étayé leurs conclusions, se contentant d'indiquer si un élément était imposable ou déductible, avec très peu d'explications.

OE nº 12 (Suivi des immobilisations corporelles)

Les candidats devaient déterminer si le système de suivi des immobilisations corporelles de RMZ fournissait les données nécessaires pour assurer la conformité fiscale en ce qui concerne les immobilisations et recommander les améliorations à y apporter, s'il y avait lieu. À l'Annexe VII (Fiscalité), on indiquait que les immobilisations corporelles faisaient l'objet d'un suivi dans une feuille de calcul Excel, dont un extrait était fourni pour examen. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certains problèmes du système de suivi des immobilisations corporelles, du point de vue de la conformité fiscale.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. Le fait que l'objet de cette OE (analyse des données et systèmes d'information) a été récemment ajouté à la *Grille de compétences* et était pour la première fois matière à évaluation à l'EFC a pu influer sur ces

résultats. La plupart des candidats ont relevé des faiblesses du système de suivi des immobilisations corporelles, mais ont souvent mis l'accent sur le seul fait que la catégorie de DPA à laquelle appartient chaque actif n'était pas indiquée dans la feuille de calcul. Souvent, les candidats n'ont tenté d'aborder que quelques faiblesses, ou ont fait des suggestions moins pertinentes, comme une protection par mots de passe et d'autres contrôles.

Les candidats forts ont relevé plusieurs faiblesses dans le système de suivi des immobilisations corporelles, comme le fait que la catégorie de DPA à laquelle appartient chaque actif n'était pas indiquée dans la feuille de calcul et qu'il manquait des informations sur les dispositions. Cela dit, même les candidats forts ont eu du mal à relever plus de deux ou trois problèmes. Cependant, ils sont souvent arrivés à une conclusion générale, recommandant l'utilisation d'un système approprié pour le suivi des actifs plutôt qu'une feuille de calcul Excel.

Les candidats faibles n'ont pas traité le travail à faire à cette OE ou n'ont présenté que des commentaires superficiels. Par exemple, ils ont souvent abordé le travail à faire sous un mauvais angle : ils ont abordé les contrôles (protection par mots de passe et copies de sauvegarde) ou l'information financière (calcul de l'amortissement) plutôt que de se concentrer sur les données qui devraient faire l'objet d'un suivi pour assurer la conformité aux exigences fiscales.

OE nº 13 (Statut de SPCC)

Il était mentionné que, si RMZ n'était pas en mesure de trouver un acheteur stratégique au cours des prochaines années, on envisagerait de faire de RMZ une société publique. On demandait aux candidats d'expliquer les différences, d'un point de vue fiscal, entre une société privée et une société publique, ainsi que la manière dont ces différences s'appliquaient à RMZ. Les renseignements devant servir à cette analyse étaient disséminés dans l'étude de cas; par exemple, les informations sur l'IMRTD et le CDC étaient fournies à l'Annexe VII (Fiscalité). Il était également possible pour les candidats d'intégrer à leur réponse des renseignements tirés d'autres OE (comme l'incidence de l'association et du capital imposable sur la DAPE). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certaines des différences entre le statut de SPCC et celui de société publique, et inclure au moins une donnée de l'étude de cas ou faire une recommandation dans leur analyse.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart ont relevé quelques différences, d'un point de vue fiscal, entre une société publique et une société privée, mais seuls certains candidats ont précisé des effets de ces différences sur RMZ (comme la perte du CDC ou des comptes d'IMRTD).

Les candidats forts ont relevé de nombreuses différences, d'un point de vue fiscal, entre une société publique et une société privée, et ont mentionné certains effets de ces différences sur RMZ (comme la perte du CDC ou des comptes d'IMRTD), ou ont indiqué qu'il n'y aurait aucune différence en ce qui concerne la DAPE, puisque RMZ ne pouvait déjà pas s'en prévaloir en raison de son capital imposable.

Les candidats faibles ont fourni une liste des éléments qui s'appliquent en théorie aux sociétés privées et non aux sociétés publiques, sans faire aucun lien avec les données de l'étude de cas.

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 3

Épreuve / étude de cas :	**Jour 3, étude de cas nº 1 (SGF)**
Temps approximatif :	85 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaine de la *Grille de compétences* :	Comptabilité de gestion (2) Stratégie et gouvernance (2) Certification (2) Finance (1)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)

OE nº 1 (Qualité des données utilisées) (Comptabilité de gestion)

On demandait aux candidats d'évaluer la qualité des données utilisées pour l'établissement du coût de revient de SGF, et la façon de l'améliorer pour aider SGF dans sa prise de décisions. À l'Annexe I, on fournissait aux candidats un sommaire des données servant au calcul du coût de revient, comprenant quatre catégories : main-d'œuvre directe, matières premières, main-d'œuvre indirecte et matières indirectes. Il s'agissait d'informations sur le plan de l'exactitude et la pertinence de certaines catégories de données. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever les questions liées à la qualité des données, expliquer les incidences et recommander des améliorations à l'égard des questions relevées.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart des candidats ont traité de la qualité des données servant au calcul du coût de revient de SGF, ont vu l'incidence qu'elle aurait sur SGF et ont expliqué les améliorations que SGF pourrait apporter. Les candidats ont habituellement traité plusieurs questions qui, dans l'ensemble, touchaient la plupart des quatre catégories présentées à l'Annexe I. Les candidats se sont le plus souvent intéressés à la main-d'œuvre directe et aux matières premières. La catégorie des matières indirectes est celle avec laquelle les candidats ont eu le plus de difficulté, car ils ont eu du mal à trouver des moyens concrets pour améliorer la qualité des données. De nombreux candidats ont choisi une approche faiblesse, incidence et recommandation, qui s'est avérée efficace dans le contexte.

Les candidats forts ont expliqué clairement l'incidence des questions soulevées et les conséquences de l'utilisation de données de piètre qualité, et ont constaté que l'utilisation de données erronées entraînerait de mauvaises décisions. Ils ont aussi formulé des recommandations utiles, qui en plus de régler les problèmes soulevés, amélioreraient la qualité des données utilisées pour des décisions à venir à l'égard de l'établissement du coût de revient. De plus, bon nombre de candidats forts ont traité des questions plus difficiles liées aux matières indirectes, soit en faisant un lien entre les questions relevées à l'égard de la collecte de données sur les heures de main-d'œuvre directe et le fait que ces données sont utilisées pour l'imputation des matières indirectes, soit en remettant en question la validité des heures de main-d'œuvre à titre de clé de répartition des matières indirectes.

Les candidats faibles ont eu du mal à concentrer leur analyse sur la qualité des données, et ont plutôt analysé des questions d'exploitation. Par exemple, ils ont traité de la possibilité que des employés volent des matériaux, comme des vis, des clous et du bois, au lieu de suggérer des moyens d'améliorer la qualité des données sur le coût de revient de ces articles. De plus, ils n'ont pas suffisamment couvert les quatre catégories, étant donné qu'ils n'ont traité dans l'ensemble que de quelques questions. De nombreux candidats faibles ont recommandé des améliorations sans tout d'abord expliquer pourquoi un changement était requis. La cliente ne pouvait donc pas bien comprendre l'incidence de l'utilisation de données de piètre qualité. D'autres candidats faibles ont suggéré des améliorations qui ne portaient pas sur le problème de qualité des données qu'ils avaient relevé. Par exemple, ils ont suggéré que les ouvriers collectent tout le matériel nécessaire avant de balayer le code à barres, ce qui ne réglerait pas le problème du balayage de codes à barres erronés.

OE nº 2 (Concordance de la solution technologique avec l'orientation stratégique) (Stratégie et gouvernance)

On demandait aux candidats de déterminer si la solution technologique proposée cadrait avec l'orientation stratégique de SGF. L'Annexe II présentait de l'information sur la solution technologique proposée, et sur ses trois composantes : les relations clients, la phase de conception et le système d'établissement des prix. La vision de SGF était énoncée à la première page de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient intégrer les données de l'étude de cas de façon à évaluer si la solution technologique cadrait avec l'orientation stratégique de SGF. Les candidats devaient présenter une analyse pertinente expliquant pourquoi chaque composante de la solution proposée cadrait ou non, afin d'aider Sally à décider si SGF devait aller de l'avant avec la solution technologique.

Les candidats ont obtenu des résultats inférieurs aux attentes à cette OE. La plupart des candidats ont su se servir de l'information sur la vision de SGF à la première page de l'étude de cas pour déterminer si la solution technologique cadrait avec la vision, et la plupart ont abordé les trois composantes de la solution. Les relations clients étaient le sujet le plus fréquemment abordé. En général, les candidats ont analysé une composante à l'aide des données de l'étude de cas, ont relevé la partie de la vision pertinente à cette composante, et ont ensuite indiqué brièvement s'il y avait concordance entre les deux. Toutefois, la plupart des candidats ont eu du mal à approfondir leur réflexion pour justifier pourquoi chaque composante cadrait ou non avec la vision de SGF, et expliquer les conséquences pour SGF. Par exemple, les candidats ont souligné que l'automatisation du service à la clientèle ne cadrait pas avec la volonté de Sally de prioriser le service à la clientèle, mais ils étaient incapables d'expliquer suffisamment pourquoi il pourrait s'agir d'un problème pour SGF.

Les candidats forts ont traité les trois composantes présentées à l'Annexe II. Ils ont aussi déterminé si chaque composante cadrait avec l'orientation stratégique de SGF, et ne se sont pas limités à une simple reformulation des données de l'étude de cas. Ils ont approfondi leur réflexion quant à savoir s'il y avait concordance ou non. Par exemple, ils ont expliqué qu'un service à la clientèle automatisé irait à l'encontre d'une valeur de SGF qui consiste à offrir un service à la clientèle courtois, et qu'il pourrait entraîner la perte de clients qui sont à la recherche d'un service à la clientèle personnalisé. Ces candidats ont présenté la quantité d'information requise pour

permettre à Sally de décider si la solution technologique était une bonne idée. Certains candidats forts ont aussi suggéré des façons de mieux aligner la solution technologique sur l'orientation stratégique, comme l'utilisation d'un système intelligent d'établissement des prix pour aider à fixer les prix des articles, sans s'y fier aveuglément, ou seulement l'automatisation du service à la clientèle pour répondre aux questions de base afin d'améliorer l'accessibilité, tout en maintenant une équipe de service à la clientèle pour répondre aux questions et demandes plus complexes.

En général, les candidats faibles ont seulement analysé deux composantes de la solution technologique. Dans bien des cas, ils ont simplement reformulé les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse, et n'ont pas expliqué pourquoi le manque de compatibilité était un problème pour SGF. Par exemple, ils ont mentionné de nouveau l'utilisation d'un système intelligent d'établissement des prix permettant d'obtenir la valeur maximale de chaque transaction, et la vision de SGF qui consiste à offrir du mobilier abordable. Ils ont conclu que les deux ne concordaient pas, sans en expliquer les conséquences pour SGF.

OE nº 3 (Faiblesses de contrôle) (Certification)

On demandait aux candidats de relever les faiblesses du contrôle interne de SGF et de recommander des améliorations. L'Annexe III contenait des informations sur les processus de SGF liés aux stocks, aux ventes, aux achats, à l'entreposage des fournitures et au rapprochement bancaire. On s'attendait des candidats qu'ils relèvent certaines des faiblesses du contrôle, expliquent leurs incidences et formulent des recommandations pour y remédier.

En général, les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart des candidats ont eu de la facilité à traiter cette OE. Ils ont relevé certaines faiblesses du contrôle, ont constaté les incidences de ces faiblesses, et ont recommandé des améliorations que SGF pourrait apporter. Les candidats ont souvent adopté une approche faiblesse, incidence et recommandation, ce qui s'est avéré efficace. Les faiblesses les plus souvent analysées étaient celles liées à l'achat et à l'entreposage des fournitures et au rapprochement bancaire.

Les candidats forts ont généralement traité un plus grand nombre de questions, et leurs analyses étaient aussi plus étoffées. Ils ont non seulement analysé les faiblesses du contrôle, mais ils ont clairement expliqué les incidences de chaque faiblesse sur SGF et ont suggéré des améliorations pour y remédier, ce qui témoignait d'une bonne compréhension des questions sous-jacentes. Par exemple, ils ont compris que le problème des stocks n'était pas nécessairement lié au système, mais plutôt au fait qu'il n'y avait aucun rapprochement entre le solde des stocks dans le système et les stocks réels, et que c'était la séparation des tâches, plutôt que les ventes en argent comptant, qui posait un problème.

Dans bien des cas, les candidats faibles ont relevé une faiblesse, puis ont tout de suite recommandé un contrôle, sans tout d'abord expliquer l'incidence de cette faiblesse. D'autres ont d'abord analysé l'incidence, mais ont suggéré des contrôles qui n'étaient pas assez précis. Par exemple, ils ont recommandé de limiter l'accès à la salle d'entreposage des fournitures sans expliquer comment ils s'y prendraient pour ce faire. D'autres ont relevé des faiblesses qui n'en étaient pas réellement. Par exemple, ils ont indiqué que l'acceptation de paiements de clients en argent comptant était une faiblesse, alors que le problème sous-jacent était l'absence de séparation des tâches entre la personne qui reçoit l'argent et celle qui comptabilise l'opération.

OE nº 4 (Commande de NEF – analyse quantitative) (Comptabilité de gestion)

On demandait aux candidats de déterminer si SGF devait accepter l'offre de NEF, qui était présentée à l'Annexe IV. Ils devaient analyser deux composantes. La première était la marge sur coûts variables, pour la commande totale ou selon les heures de main-d'œuvre. La deuxième était la capacité restreinte, étant donné que le total des heures requises pour exécuter la commande différait des heures disponibles. Les candidats disposaient des données sur les trois commandes possibles : les tables basses, les tables de salle à manger et les chaises de salle à manger. Il était expliqué qu'il fallait accepter la quantité exacte indiquée et qu'il était possible d'exécuter une commande, deux commandes ou les trois. Les données sur la main-d'œuvre directe, les matières premières et la main-d'œuvre indirecte servant au calcul de la marge sur coûts variables étaient présentées à l'Annexe IV. Les candidats devaient aussi consulter l'Annexe I pour obtenir les informations nécessaires au calcul des matières indirectes requises. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter un calcul raisonnable de la marge sur coûts variables et traiter de la capacité restreinte, en comparant la capacité en heures de main-d'œuvre à celle requise pour exécuter les commandes.

La performance des candidats à cette OE a été inférieure aux attentes. La plupart des candidats ont intégré les coûts de main-d'œuvre directe et de main-d'œuvre indirecte dans leur calcul de la marge sur coûts variables. Toutefois, même si la plupart des candidats ont tenté d'intégrer la composante matières premières à leur calcul, de nombreux candidats n'ont pas utilisé le bon coût pour les planches, et ont utilisé un coût de 19 $ au lieu de 22,50 $. De plus, très peu de candidats ont intégré l'information de l'Annexe I à leur calcul des coûts des matières indirectes, ou ont constaté la capacité restreinte en heures de main-d'œuvre directe, une composante essentielle de cette OE. La plupart des candidats ont plutôt calculé le nombre d'heures de main-d'œuvre requise pour la commande, mais n'ont pas comparé ce nombre à la capacité disponible. Ces candidats n'ont pas fourni des informations essentielles pour permettre à Sally de prendre une décision éclairée : connaître la rentabilité de chaque commande n'était utile que si Sally était au fait de la capacité de SGF d'exécuter ces commandes.

Les candidats forts ont présenté un calcul raisonnable de la marge sur coûts variables. Ils ont correctement tenu compte du coût des planches, et ont bien calculé la marge sur coûts variables, par commande ou par heure de main-d'œuvre. Ils ont pris en compte la capacité restreinte en termes d'heures de main-d'œuvre dans leur recommandation. Ils ont aussi compris qu'il fallait exécuter chaque partie de la commande en entier, si ces parties étaient acceptées, et que par conséquent, il était impossible de remplir certaines de ces parties. Les candidats forts ont aussi montré une compréhension approfondie des données de l'étude de cas, puisqu'ils ont calculé la capacité de main-d'œuvre restreinte et l'incidence qu'elle aurait sur la décision d'accepter ou non la commande de NEF, en tout ou en partie. Ils étaient aussi au fait de la composante heures supplémentaires de la capacité, et ont souvent calculé la capacité avec et sans les heures supplémentaires.

Les candidats faibles ont présenté une analyse incomplète de la marge sur coûts variables, et ont soit omis des coûts, soit commis de nombreuses erreurs dans leur calcul de chacun des coûts variables. Certains candidats faibles ont seulement calculé la marge sur coûts variables par unité, ce qui était insuffisant compte tenu de la capacité restreinte en heures de main-d'œuvre et du fait

qu'il était impossible d'accepter partiellement l'une ou l'autre des parties de la commande. Dans certains cas, les candidats n'ont pas tenu compte de la capacité restreinte en heures de main-d'œuvre.

OE nº 5 (Commande de NEF – analyse qualitative) (Stratégie et gouvernance)

Les candidats devaient présenter les facteurs décisionnels à considérer à l'égard de la commande de NEF et de formuler une recommandation quant à savoir si SGF devait l'accepter. Même si l'Annexe IV présentait toutes les informations sur la commande, les candidats pouvaient se servir d'autres informations, comme la vision et les valeurs, qui se trouvaient à la première page de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certains des facteurs décisionnels qualitatifs et formuler une recommandation.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart d'entre eux ont traité plusieurs facteurs décisionnels, les plus fréquemment analysés étant l'incidence sur la marque et la réputation ainsi que le refus des employés de faire des heures supplémentaires. Peu de candidats ont traité des facteurs décisionnels liés à la vision et aux valeurs, comme le fait que la commande était incompatible avec la collection de meubles stylés à laquelle SGF est habituée. Seulement un faible nombre de candidats ont abordé le possible problème concernant le service à la clientèle. La plupart des candidats ont formulé une recommandation quant à savoir s'il fallait accepter l'offre.

Les candidats forts ont traité plusieurs facteurs décisionnels, et ont souvent constaté l'incompatibilité de la nature de la commande avec la vision et les valeurs de SGF, particulièrement en ce qui a trait au service à la clientèle et au style, au possible risque pour la marque et la réputation, et à l'incidence sur les ouvriers en raison des heures supplémentaires requises. Les candidats forts ont aussi formulé une recommandation conforme à leur analyse.

Les candidats faibles ont souvent analysé des facteurs liés à leur analyse quantitative, et ont soit répété les résultats de leurs calculs ou leurs hypothèses, soit simplement indiqué que l'offre générerait un bénéfice, au lieu de se concentrer sur les facteurs décisionnels qualitatifs additionnels qui devaient être pris en compte. D'autres candidats faibles ont présenté des facteurs décisionnels génériques et ont, par exemple, répondu que la commande permettrait de faire prendre de l'expansion à l'entreprise, sans expliquer comment et pourquoi, et ont en général analysé moins de facteurs décisionnels. Les candidats faibles ont eu tendance à donner la priorité à une analyse équilibrée et à l'énumération des avantages et inconvénients, au lieu de voir que les données de l'étude de cas devaient orienter leur analyse vers les aspects négatifs de la commande de NEF, comme l'incompatibilité de la commande avec la vision et les valeurs de SGF, les heures de main-d'œuvre restreintes et les risques liés à la marque et à la réputation.

OE nº 6 (Évaluation d'entreprise) (Finance)

Il était demandé aux candidats d'évaluer si le prix de 2,78 millions $ demandé pour l'achat de Summer Living Inc. (SL) est juste. On leur demandait d'effectuer une évaluation selon la méthode de la capitalisation des bénéfices et d'expliquer les limites de cette méthode dans le contexte. L'état des résultats de l'entreprise et les notes, dans lesquelles on trouvait des informations supplémentaires, étaient présentés aux candidats à l'Annexe V, et ils devaient les utiliser dans

leur analyse. Un multiple du bénéfice après impôts était fourni à la première page de l'étude de cas. Les candidats devaient intégrer les diverses sources d'information pour préparer l'évaluation selon la méthode de la capitalisation des bénéfices de SL, et comparer le résultat au prix demandé pour déterminer s'il était juste. On s'attendait aussi à ce qu'ils expliquent les limites de cette méthode d'évaluation.

Les candidats ont raisonnablement bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont tenté d'évaluer SL et ont démontré une bonne compréhension des ajustements de normalisation, et sont arrivés à un bénéfice net après impôts normalisé raisonnable. Les candidats ont eu le plus de facilité à faire les ajustements nécessaires pour la vente non récurrente et les économies en salaire, et la plupart d'entre eux ont tenu compte de la valeur actualisée du loyer. Peu de candidats ont relevé qu'il fallait ajuster la charge d'impôts pour refléter les ajustements apportés au bénéfice net. Les candidats se sont souvent trompés lorsqu'ils ont ajusté le bénéfice net, et ont parfois additionné certains éléments au lieu de les soustraire, et vice versa. La plupart des candidats ont formulé une conclusion quant à savoir si le prix demandé était juste, et ont analysé les limites de la méthode de la capitalisation des bénéfices.

Les candidats forts ont montré qu'ils comprenaient clairement les ajustements de normalisation, en ont correctement tenu compte dans leur évaluation et ont expliqué pourquoi ils étaient nécessaires. Ils ont aussi été plus susceptibles de tenir compte de l'incidence fiscale de leurs ajustements. Ces candidats ont déterminé si le prix demandé était juste, et ont formulé une conclusion claire. De plus, ils ont généralement analysé un plus grand nombre de limites de la méthode de la capitalisation des bénéfices.

Les candidats faibles ont fait plusieurs erreurs dans leur évaluation. Bon nombre d'entre eux ont plus souvent fait des ajustements dans le mauvais sens, ce qui a entraîné un écart de 30 000 $ en ce qui concerne le loyer; ils n'ont pas vu que l'augmentation nette après l'acquisition était de seulement 4 000 $. Ils ont aussi eu du mal à analyser les limites de la méthode d'évaluation, et ont souvent axé leur analyse sur le fait que les états financiers n'avaient pas été audités, plutôt que sur les facteurs qui étaient propres à la méthode d'évaluation de la capitalisation des bénéfices. D'autres ont perdu de vue la question de la cliente, et plutôt que d'expliquer les limites de la méthode d'évaluation qu'on leur demandait d'utiliser, ils ont fait une analyse qualitative de l'achat de SL par SGF.

OE nº 7 (Procédures d'audit) (Certification)

Il était demandé aux candidats de suggérer des procédures d'audit qui feraient partie d'un contrôle diligent pour les trois préoccupations soulevées par Sally. À l'Annexe V, on fournissait aux candidats une liste de préoccupations touchant les ventes, les passifs non réglés et les stocks. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient proposer un certain nombre de procédures valables relatives aux préoccupations soulevées.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. Les préoccupations étaient clairement énoncées, et la plupart des candidats ont donc été capables de proposer des procédures pertinentes pour un contrôle diligent, puisqu'ils ont traité ces éléments de risque. Les candidats ont en général présenté des procédures à l'égard des trois préoccupations, mais semblaient plus à l'aise avec les procédures liées aux ventes et aux passifs non réglés.

Les procédures à l’égard des stocks étaient moins exhaustives. Certains candidats ont eu de la difficulté à fournir des procédures complètes, puisqu’ils ont souvent utilisé des termes vagues comme « vérifier ». Par conséquent, leurs procédures n’avaient pas la profondeur requise pour montrer la compréhension des étapes précises qu’il faudrait suivre, et de la façon dont ces étapes permettraient de répondre au risque relevé.

Les candidats forts ont proposé des procédures précises, exhaustives et claires en ce qui concerne leur objectif. Ils ont aussi traité les trois préoccupations, et suggéré des procédures valables pour les risques qu’ils ont relevés.

Les candidats faibles n’ont présenté que quelques procédures. Les procédures proposées étaient de mauvaise qualité et souvent incomplètes, vagues ou inutiles pour évaluer les préoccupations sous-jacentes. Par exemple, ces candidats ont fourni des procédures à l’égard de l’exhaustivité des ventes plutôt que pour vérifier si les ventes de 2020 avaient réellement eu lieu. D’autres ont suggéré de demander à la direction s’il y avait des passifs non réglés, ce qui n’était pas une procédure suffisante en contexte de contrôle diligent. De nombreux candidats ont aussi utilisé des termes comme « vérifier » ou « s’assurer » dans la description de leurs procédures, sans décrire les étapes précises propres aux procédures. Par exemple, ils ont suggéré de vérifier que les stocks étaient détenus à leur valeur nette de réalisation, sans expliquer comment faire.

Épreuve / étude de cas :	**Jour 3, étude de cas nº 2 (KAI)**
Temps approximatif :	85 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaine de la *Grille de compétences* :	Stratégie et gouvernance (1) Information financière (1) Certification (1) Finance (1) Fiscalité (2)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)

OE nº 1 (Risques opérationnels) (Stratégie et gouvernance)

Les candidats disposaient d'informations sur un nouveau système qui a été mis en place. Ils devaient consigner les grands risques opérationnels auxquels le nouveau système exposait l'entreprise, et recommander des façons de les atténuer. L'information sur le nouveau système était présentée à l'Annexe I. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever certains des risques opérationnels, expliquer leur incidence sur l'exploitation et suggérer des stratégies d'atténuation appropriées.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont traité plusieurs des risques présentés à l'Annexe I, les plus communs étant ceux associés à l'absence de formation, le processus de rapprochement, le remplacement de renseignements sur les clients et l'absence de tests de sécurité. De plus, même si de nombreux candidats ont aussi décrit l'incidence de ces risques, certains n'ont pas expliqué comment ou pourquoi ces risques devraient inquiéter KAI. Par exemple, ils ont indiqué, avec raison, que le problème de sécurité signifiait que le système pourrait être piraté, mais ne sont pas allés plus loin. Ils auraient dû poursuivre et expliquer l'incidence opérationnelle pour KAI, comme l'atteinte à la réputation, les poursuites, la perte de clients ou l'inexactitude des données financières. La plupart des candidats ont présenté une stratégie d'atténuation raisonnable pour les risques relevés. Les moyens étaient en général pratiques et pertinents; ils visaient à régler les problèmes du système et ne constituaient pas des solutions manuelles temporaires. La majorité des candidats ont présenté leur réponse selon une approche faiblesse, incidence et recommandation qui s'est avérée efficace, car elle leur a permis de réaliser des analyses exhaustives.

Les candidats forts ont démontré une compréhension approfondie des risques opérationnels causés par le nouveau système au moyen d'une analyse exhaustive et raisonnée des risques, de leur incidence et des mesures d'atténuation. Ils ont clairement relevé et expliqué le lien direct entre chaque risque et son incidence sur l'exploitation. Ces candidats ont très bien satisfait au critère d'étendue grâce à leur analyse d'un grand nombre des risques présentés dans l'étude de cas.

Les candidats faibles ont effectué une analyse moins étendue, qui portait sur quelques risques seulement. De plus, leurs analyses étaient incomplètes : elles présentaient soit l'incidence du risque, soit une mesure d'atténuation, mais jamais les deux. Certains de ces candidats ont présenté des mesures d'atténuation qui n'étaient pas applicables, car elles demandaient de revenir en arrière, alors qu'il fallait se concentrer sur des mesures qui pourraient être prises dans l'avenir. Par exemple, des candidats ont proposé de tester la sécurité du nouveau système avant sa mise en place, ou d'utiliser le nouveau système en même temps que l'ancien jusqu'à ce que tous les problèmes soient résolus. Comme le nouveau système était en place depuis presque

un an, ces mesures d'atténuation n'étaient pas réalistes. Certains candidats faibles ont perdu de vue le travail à faire, et ont seulement analysé l'incidence du risque sur l'audit (OE nº 3), sans analyser l'incidence de la mise en place du système sur l'exploitation de KAI dans son ensemble. De nombreux candidats faibles n'ont pas structuré leur réponse de façon logique, et ont souvent amalgamé de multiples risques. Ils ont donc omis certaines incidences ou mesures d'atténuation, ou celles qu'ils ont présentées n'étaient pas rattachées à un risque en particulier.

OE nº 2 (Opérations en devises) (Information financière)

La chef de la direction mentionnait que l'un des problèmes que pose le nouveau système concerne les devises. Elle se demandait comment les opérations en devises doivent être traitées dans les états financiers. À l'Annexe II, les candidats disposaient d'informations sur deux opérations en devises (une vente en SUN et un dividende à recevoir en JPY), de même que sur un changement subséquent du taux de change du SUN. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse raisonnable du traitement comptable de la vente et du dividende, à l'aide des indications du *Manuel* au chapitre 1651, « Conversion des devises ».

Les résultats des candidats ont été inférieurs aux attentes à cette OE, puisque les candidats ont eu du mal avec les exigences techniques. La plupart ont fait référence aux bonnes indications du *Manuel* et ont tenté de les appliquer tant à la vente qu'au dividende. Toutefois, ils ont eu tendance à insister davantage sur l'opération en SUN, et n'ont fait qu'une brève analyse de l'opération en JPY. De nombreux candidats ont correctement décrit le traitement comptable à la date de l'opération, mais ont eu de la difficulté à présenter une analyse exacte à la date de clôture. Toutefois, bon nombre de candidats ont aussi présenté une analyse incomplète; ils ont, soit seulement analysé le traitement comptable à la date de l'opération et non à la date de clôture, soit seulement analysé les éléments monétaires ou les éléments non monétaires. Certains candidats ont proposé des écritures de journal pour étayer leur analyse des deux opérations, mais n'ont pas bien compris quels comptes étaient touchés et quel était le taux à utiliser, ce qui témoignait de faiblesses techniques dans leur compréhension de la comptabilisation des opérations. Très peu de candidats ont relevé l'événement postérieur à la date du bilan. Les candidats ont plutôt expliqué comment comptabiliser l'opération au moment de son enregistrement, le 13 janvier.

Les candidats forts ont traité les opérations en SUN et en JPY, et ont analysé le traitement à la date de l'opération et à la date de clôture. Leurs analyses étaient en général claires, car ils ont explicitement décrit les comptes convertis, la date de leur conversion et le taux à utiliser. Ils ont fait preuve d'une compréhension des comptes monétaires et non monétaires, et du traitement comptable correspondant. Les candidats forts ont formulé une réponse structurée et efficiente. Lorsqu'ils apportaient des ajustements à ce que le client avait fait, ils l'ont clairement indiqué ou ils ont expliqué quel était le traitement qui aurait dû être utilisé. Leurs analyses étaient souvent étayées à l'aide d'écritures de journal.

Les candidats faibles ont eu du mal à présenter des analyses claires, et ont souvent fait référence à « l'opération », sans préciser le compte concerné. Par exemple, ils ont indiqué que l'opération devait être ajustée selon le taux de change de clôture. Ce genre d'affirmation est nébuleux : on pourrait penser que l'intention est d'ajuster les éléments monétaires et non monétaires à la fin de l'exercice. Il était également possible de penser qu'un ajustement était apporté pour un seul des deux types d'éléments. Les candidats faibles ont aussi essayé d'appliquer des normes du *Manuel* qui n'étaient pas pertinentes. Par exemple, ils ont traité de la monnaie fonctionnelle ou de la question à savoir s'il fallait utiliser la méthode de la comptabilisation à la valeur d'acquisition ou la méthode de la comptabilisation à la valeur de consolidation. Certains candidats se sont demandé si le dividende devait être comptabilisé au moment de sa déclaration ou de sa réception,

même si on demandait clairement de s'en tenir au traitement comptable des opérations en devises. Les candidats faibles ont eu plus de difficulté à comptabiliser les opérations à la date de clôture. Ils n'ont pas su distinguer les éléments monétaires qui demandaient un ajustement selon le cours de clôture, et les éléments non monétaires qui continuaient d'être évalués au taux de change en vigueur à la date de l'opération.

OE nº 3 (Risque d'anomalies significatives) (Certification)

La cliente demandait aux candidats d'expliquer comment les changements apportés pendant l'année, y compris la mise en place du nouveau système, influeraient sur l'évaluation par l'auditeur des risques d'anomalies significatives dans l'audit de 2020. Les candidats devaient relever des données réparties dans l'étude de cas pour repérer les éléments qui devaient être pris en compte dans l'évaluation du risque d'audit. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever certains risques et expliquer comment ils influeraient sur l'évaluation par l'auditeur des risques d'anomalies significatives.

Cette occasion d'évaluation a posé des difficultés aux candidats. Bon nombre d'entre eux n'ont pas traité d'un nombre suffisant de risques. En général, ils ont présenté une analyse suffisante des risques associés aux opérations en devises et à l'absence de formation, mais bien souvent, ils ont seulement analysé de manière générale l'incidence du nouveau système sur le risque d'anomalies significatives. Par exemple, ces candidats ont relevé que le nouveau système augmentait le risque d'audit, mais n'ont pas étayé cette affirmation à l'aide des risques précis qui découlaient de la mise en place du nouveau système et qui entraîneraient l'augmentation. D'autres candidats ont présenté une analyse qui manquait de profondeur. Même s'ils ont su relever un nombre suffisant de risques valides, ils se sont limités à une énumération, sans expliquer pourquoi il s'agissait de facteurs de risque dans le contexte d'un audit. Par exemple, des candidats ont souvent indiqué que l'absence de formation des employés sur le nouveau système augmentait le risque, mais n'ont pas expliqué pourquoi. Ils auraient dû étoffer leur analyse et expliquer que l'absence de formation pouvait mener à des erreurs d'enregistrement, augmentant ainsi le risque d'anomalies significatives. La plupart des candidats ont présenté une conclusion globale sur l'évaluation du risque d'anomalies significatives.

Les candidats forts ont traité de nombreux facteurs de risques qui sont apparus en 2020. Leurs réponses se sont démarquées en grande partie grâce à une explication claire des raisons pour lesquelles les facteurs relevés augmentaient le risque d'anomalies significatives. Les candidats forts ont en général présenté leur réponse de façon structurée et efficace, ont relevé le facteur de risque et ont analysé son incidence sur le risque d'anomalies significatives. Ils ont aussi formulé une conclusion sur l'augmentation globale du risque d'anomalies significatives.

Les candidats faibles ont souvent conclu que le nouveau système augmentait le risque d'anomalies significatives, et n'ont pas étayé cette conclusion à l'aide de données de l'étude de cas, comme l'absence de formation, l'absence de tests de sécurité, les interventions manuelles requises ou d'autres causes liées au nouveau système. Lorsqu'ils ont effectivement énuméré les facteurs, les candidats faibles ont souvent omis d'expliquer pourquoi ceux-ci augmentaient le risque. Ils ont été nombreux à tenter d'analyser des facteurs qui n'étaient pas nouveaux à l'audit de 2020, comme la réduction du risque en raison de l'audit du précédent exercice, au lieu d'axer leur analyse sur les changements survenus au cours de l'exercice, comme il était demandé. D'autres candidats faibles sont allés au-delà du cadre du travail à faire. Ils ont présenté un plan d'audit, dans lequel ils ont analysé la stratégie d'audit, et ont abordé la façon dont le nouveau système aurait une incidence sur la capacité de l'auditeur de se fier aux contrôles, les procédures de corroboration nécessaires, les utilisateurs des états financiers et le seuil de signification. Il semblerait qu'ils aient appliqué un modèle dans leur analyse de l'audit.

OE nº 4 (Analyse des ratios relatifs au fonds de roulement et recommandations) (Finance)

Jill demandait aux candidats de préparer une analyse des ratios relatifs au fonds de roulement et à chacune de ses composantes, puis de suggérer des façons de mieux gérer le fonds de roulement. Des états financiers étaient présentés à l'Annexe III, et les notes afférentes fournissaient de l'information sur la trésorerie, les stocks, les ventes à crédit, la politique de crédit et les délais de règlement des comptes fournisseurs. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer et expliquer certains des ratios relatifs au fonds de roulement, et suggérer des façons d'améliorer la gestion du fonds de roulement.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. La plupart des candidats ont calculé les ratios relatifs au fonds de roulement, le plus souvent le ratio de liquidité générale, le taux de rotation des comptes clients et le taux de rotation des stocks. Les candidats ont eu plus tendance à faire des erreurs dans leur calcul des taux de rotation, et ont souvent inversé le numérateur et le dénominateur. Ils se sont aussi trompés dans les autres ratios, et ont par exemple exclu la tranche à court terme de la dette à long terme dans le calcul du ratio de liquidité générale, ont utilisé les ventes plutôt que les ventes à crédit dans le taux de rotation des comptes clients, et ont omis d'utiliser les soldes moyens des comptes clients, des comptes fournisseurs et des stocks. Les candidats ont aussi eu du mal à interpréter les résultats de leurs calculs, et sont souvent arrivés à une conclusion contraire à ce que les résultats laissaient croire, ce qui témoignait d'une mauvaise compréhension du ratio. Par exemple, des candidats ont conclu qu'un faible taux de rotation des comptes clients était bon, et ont fort probablement pensé qu'ils avaient calculé le délai moyen de recouvrement des comptes clients plutôt que leur taux de rotation. La plupart des candidats ont présenté des façons d'améliorer la gestion du fonds de roulement, et ont le plus souvent analysé la politique de crédit offerte aux clients et la politique de règlement des comptes fournisseurs. Les candidats ont aussi traité de l'excédent de trésorerie et de la gestion des stocks.

Les candidats forts ont calculé plusieurs ratios relatifs au fonds de roulement et les ont correctement interprétés. Ils ont souvent calculé et analysé les taux de rotation, ce qui a semblé poser plus de difficultés aux autres candidats. Dans leurs explications, ils ne se sont pas limités à des observations de base ou génériques, selon lesquelles le ratio était élevé ou faible. Ils ont clairement expliqué la signification du ratio pour KAI et ont intégré des données de l'étude de cas pour étayer leurs explications. Les candidats forts ont suggéré plusieurs façons d'améliorer la gestion du fonds de roulement, qui comprenaient souvent des moyens d'utiliser l'excédent de trésorerie, et ont ainsi montré leur compréhension du fonds de roulement.

Les candidats faibles ont seulement calculé quelques ratios, et se sont souvent limités au ratio de liquidité générale. D'autres ont calculé des ratios qui n'étaient pas liés au fonds de roulement, comme le rendement de l'actif, le ratio emprunts/capitaux propres ou les ratios de rentabilité. Les candidats faibles se sont aussi souvent trompés dans leur tentative de calcul des ratios. De plus, leur interprétation des résultats était souvent déficiente. Par exemple, ils ont dans bien des cas présenté une explication limitée quant au fait que le ratio avait augmenté ou diminué par rapport à l'exercice précédent, ou ont répondu que le ratio était bon ou mauvais. Certains candidats faibles n'ont pas compris qu'une analyse des ratios était demandée, et ont fait une analyse des écarts des soldes d'un exercice à l'autre. Lorsqu'ils se sont trompés dans leurs calculs et ont obtenu des résultats irréalistes, comme un délai de recouvrement des comptes clients de 0,5 jour, ou un ratio de liquidité général négatif, ils ont commenté ces résultats, sans s'apercevoir que ceux-ci étaient illogiques pour KAI. Même si les candidats faibles ont habituellement suggéré des façons d'améliorer la gestion du fonds de roulement, ils ont eu tendance à se concentrer sur les suggestions les plus évidentes, comme celles liées à la politique de recouvrement des comptes clients et le délai de règlement des comptes fournisseurs.

OE nº 5 (Impôt fédéral des particuliers à payer) (Fiscalité)

Les candidats devaient calculer l'impôt fédéral des particuliers à payer de 2020 pour Kane. Les informations sur la situation fiscale personnelle de Kane étaient présentées à l'Annexe IV. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer un calcul raisonnable de l'impôt fédéral des particuliers à payer, qui tenait compte du revenu d'emploi et du revenu d'entreprise de Kane.

Cette occasion d'évaluation est celle pour laquelle les candidats ont obtenu les meilleurs résultats. La plupart des candidats ont intégré la majeure partie des ajustements dans leur calcul du revenu imposable. Les déductions et les crédits ont posé plus de difficultés aux candidats. Alors que la plupart des candidats ont déduit les frais de garde d'enfants, seulement un petit nombre savait que la déduction était limitée à 8 000 $. Environ la moitié des candidats ont correctement intégré les crédits d'impôt personnels dans leur calcul, et seul un petit pourcentage de candidats ont correctement traité les autres crédits. De nombreux candidats ont mal compris les crédits d'impôt. Ils ont omis de multiplier le montant par 15 % ou ont déduit les crédits dans le calcul du revenu imposable au lieu de les déduire de l'impôt à payer, et ont souvent intégré les frais de garde d'enfants dans les crédits d'impôt au lieu de les déduire dans le calcul du revenu. Plusieurs candidats ont inclus dans leur calcul, à tort, le crédit pour aidant naturel pour enfants, qui ne s'appliquait pas dans le contexte. Cela dit, les candidats ont en général appliqué le taux progressif pour calculer l'impôt à payer.

Les candidats forts ont apporté la majorité des ajustements et les ont correctement expliqués sur le plan technique. Ils ont montré qu'ils comprenaient la structure du calcul de l'impôt, et ont correctement inclus les déductions et les crédits dans leur calcul de l'impôt à payer. Pour chaque élément ajusté, ces candidats renvoyaient à une note dans laquelle ils expliquaient l'ajustement, ce qui leur permettait de montrer leurs compétences techniques en fiscalité. Par exemple, ils ont correctement expliqué pourquoi ils apportaient un ajustement au revenu d'entreprise au titre des créances irrécouvrables. Les candidats forts ont aussi fait preuve de meilleures connaissances techniques lorsqu'ils ont correctement calculé la déduction maximale pour frais de garde d'enfants et tenu compte de plusieurs des crédits d'impôt. Ils ont clairement compris comment fonctionnent les taux progressifs et ont présenté un total de l'impôt à payer raisonnable.

Les candidats faibles ont seulement tenu compte de quelques éléments dans leur calcul de l'impôt à payer, et bien souvent, ils n'ont pas expliqué leurs ajustements. Les erreurs les plus courantes consistaient à omettre les crédits d'impôt, à ne pas appliquer le taux de 15 % aux crédits, à déduire les frais de garde d'enfants en entier de Kane, à déduire les crédits du revenu imposable et à déduire les frais de garde d'enfants de l'impôt à payer. Même si la majorité des candidats ont compris qu'il fallait appliquer un taux d'imposition progressif, les candidats faibles ont eu de la difficulté à le faire correctement, et ont aussi additionné l'impôt sur le montant de base de toutes les fourchettes de revenu.

OE nº 6 (Impôt fédéral des sociétés à payer et constitution d'une entreprise en société) (Fiscalité)

Les candidats devaient calculer le montant d'impôt fédéral des sociétés à payer en 2020 si Kane avait constitué son entreprise en société avant le 1er janvier 2020, et expliquer les avantages et les inconvénients de la constitution d'une entreprise en société. Cette demande se trouvait dans la dernière phrase de l'étude de cas, à l'Annexe IV, qu'on indiquait aux candidats de consulter pour le travail à faire pour l'OE nº 5 (impôt des particuliers). Pour montrer leur compétence,

les candidats devaient présenter un calcul raisonnable de l'impôt fédéral des sociétés à payer, et analyser certains facteurs qualitatifs de la constitution d'une entreprise en société.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. Un nombre élevé de candidats n'ont pas tenté de la traiter. Parmi ceux qui ont essayé de le faire, beaucoup n'ont pas présenté de calcul et ont plutôt fait une analyse du point de vue qualitatif du taux d'imposition fédéral des sociétés plus bas que le taux d'imposition fédéral des particuliers, et ont souvent avec raison attribué cet écart à la déduction accordée aux petites entreprises. Dans bien des cas, les candidats qui ont tenté d'effectuer un calcul n'ont pas justifié le taux utilisé. Les candidats qui ont fourni des justifications ou une ventilation des composantes du taux utilisé (c'est-à-dire l'abattement fédéral et la déduction accordée aux petites entreprises) ont en général su montrer leurs connaissances techniques dans le domaine. Les analyses qualitatives de la constitution d'une entreprise en société étaient en général très brèves. Les candidats ont présenté peu de facteurs qualitatifs, et bien souvent, ceux-ci n'étaient pas rattachés à la fiscalité (p. ex., la responsabilité personnelle limitée et les coûts de la constitution d'une entreprise en société). Les candidats ont eu du mal à trouver les facteurs qualitatifs les plus pertinents pour Kane, comme la possibilité de reporter l'impôt et les inconvénients de l'intégration fiscale.

Les candidats forts ont présenté un calcul de l'impôt fédéral des sociétés à payer en utilisant le revenu d'entreprise calculé à l'OE n° 5, et ont appliqué un taux d'imposition des sociétés raisonnable, qu'ils ont justifié. Ils ont aussi analysé plusieurs avantages et inconvénients de la constitution d'une entreprise en société. Dans leur analyse qualitative, ils ne se sont pas limités à la responsabilité personnelle et aux coûts, et ils ont intégré des notions de fiscalité plus pertinentes, comme le report de l'impôt et l'intégration fiscale.

Les candidats faibles n'ont pas tenté de calculer ou d'analyser l'écart entre le taux d'imposition fédéral des particuliers et le taux d'imposition fédéral des sociétés, ni d'expliquer l'incidence de cet écart sur l'impôt à payer. En général, ils ont seulement traité des avantages et inconvénients non fiscaux de la constitution d'une entreprise en société, et ont souvent pris en compte des facteurs erronés ou non pertinents dans leur analyse, comme l'inscription au fichier de la TPS, les exigences en matière d'audit de la société, ou la date de production de la déclaration de revenus.

Épreuve / Étude de cas : **Jour 3, étude de cas nº 3 (WWS)**

Temps approximatif : 70 minutes

Niveau de difficulté : De moyen à difficile

Domaines de la *Grille de compétences* :
Stratégie et gouvernance (1)
Fiscalité (1)
Finance (1)
Comptabilité de gestion (1)
Information financière (1)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)

OE nº 1 (Analyse des idées de Carolyn visant à améliorer les relations de travail et suggestions d'amélioration) (Stratégie et gouvernance)

On demandait aux candidats de déterminer si les idées de Carolyn pour attirer et fidéliser le personnel répondraient aux besoins et aux préoccupations des employés et serviraient les intérêts de l'entreprise. On leur demandait aussi d'autres suggestions pour améliorer les relations de travail. Les idées de Carolyn pour améliorer les relations de travail étaient présentées à l'Annexe II, et des commentaires des employés de la division de fabrication étaient fournis à l'Annexe IV. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer comment chacune des idées de Carolyn répondrait aux préoccupations des employés ou servirait les intérêts de l'entreprise, et formuler, en se fondant sur les commentaires des employés, des suggestions supplémentaires pour améliorer les relations de travail.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont proposé une analyse de chacune des idées de Carolyn et suggéré des améliorations. Ils ont traité les deux perspectives de la question (se demandant d'une part si les idées de Carolyn répondaient aux préoccupations des employés et, d'autre part, si elles servaient les intérêts de l'entreprise), mais certains d'entre eux ont eu du mal à répondre à la question du point de vue de l'entreprise, indiquant souvent qu'une idée de Carolyn améliorerait le moral, sans expliquer pourquoi. Les candidats ont bien réussi leurs analyses du régime privé d'assurance maladie. Ils ont cependant eu du mal à traiter les repas subventionnés à la cafétéria et les installations récréatives, omettant souvent d'utiliser les données de l'étude de cas pour expliquer pourquoi ces idées étaient appropriées ou non. La plupart des candidats ont suggéré des améliorations sensées, qui touchaient souvent à la fois aux aspects sécurité et manque de rétroaction sur la performance des employés. Les candidats qui ont structuré leur réponse ont généralement obtenu de meilleurs résultats, car ils ont ainsi pu adopter à la fois le point de vue des employés et celui de l'entreprise, en plus de formuler des suggestions.

Les candidats forts ont traité un grand nombre de sujets. Ils ont expliqué l'incidence de chaque idée de Carolyn sur l'entreprise, évoquant dans leurs explications les problèmes de moral, le faible taux de rétention du personnel et la difficulté de recruter de la main-d'œuvre qualifiée. En se fondant sur l'information présentée à l'Annexe IV, ils se sont également demandé si les idées de Carolyn répondraient aux préoccupations des employés. Les candidats forts ont aussi

vu que certaines des suggestions ne répondaient pas directement aux préoccupations des employés, plutôt que de seulement chercher à déterminer en quoi les avantages pouvaient être utiles aux employés. Ils ont également eu tendance à proposer des solutions pratiques à l'égard de certaines des principales préoccupations des employés, par exemple le manque de formation en santé et sécurité, l'absence de rétroaction sur la performance et le manque de confiance de l'ancien directeur.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à utiliser les données de l'étude de cas pour expliquer l'incidence des avantages proposés sur les employés ou sur l'entreprise. Par exemple, ils ont indiqué que l'idée des installations récréatives ne devrait pas être retenue, car les coûts seraient trop élevés, alors qu'on disait dans l'étude de cas que les employés semblaient s'ennuyer pendant leur pause-repas et que de telles installations répondraient donc à un besoin. Des candidats se sont concentrés uniquement sur l'aspect fiscal des suggestions, omettant ainsi de répondre à la demande de Carolyn, ou en ne traitant que des premières idées suggérées. Les candidats faibles ont aussi eu du mal à faire une distinction entre les incidences sur l'entreprise et les préoccupations des employés. Ils ont souvent expliqué qu'un bon moral chez les employés était un avantage à la fois pour les employés et pour l'entreprise, ratant ainsi leur chance de mettre en évidence des préoccupations importantes des employés qui auraient pu servir à étayer leur analyse.

OE nº 2 (Imposition et déductibilité des avantages sociaux) (Fiscalité)

On demandait aux candidats d'indiquer les incidences fiscales de chacune des idées de Carolyn, pour l'entreprise et pour les employés. Les idées de Carolyn étaient présentées à l'Annexe II. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient indiquer le traitement fiscal approprié de certains des avantages proposés, du point de vue des employés et du point de vue de WWS.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont présenté une analyse suffisamment étendue du traitement fiscal des avantages proposés, tant du point de vue des employés que de celui de WWS. La plupart d'entre eux ont bien traité des incidences fiscales du régime privé d'assurance maladie, des cadeaux pour les années de service, de la formation, de même que des incidences fiscales des installations récréatives pour les employés. Dans leurs explications sur les cadeaux pour les années de service, les candidats citaient souvent plusieurs critères, tels que la valeur maximale de 500 $, les cadeaux en espèces et en quasi-espèces, et le seuil de cinq années de service. Les candidats ont eu tendance à privilégier l'analyse des avantages imposables du point de vue des employés plutôt que du point de vue de l'entreprise.

Les candidats forts ont traité des avantages imposables dans le cadre de leur analyse des idées de Carolyn (OE nº 1), ce qui leur a permis de gagner du temps et de n'omettre aucun des éléments à analyser. Dans une structure logique, ces candidats ont présenté leur analyse des avantages, puis les incidences fiscales de ceux-ci, pour l'employeur et pour les employés. Les candidats forts ont proposé une analyse plus approfondie de l'imposition de ces avantages, indiquant par exemple que les coûts de formation seraient déductibles pour WWS, que celle-ci en soit la principale bénéficiaire ou non, puisqu'il s'agirait d'une forme de rémunération des employés. Ils ont généralement montré qu'ils comprenaient les concepts difficiles, comme

l'imposition des repas subventionnés à la cafétéria et la non-déductibilité pour l'employeur des dépenses relatives aux installations récréatives.

Les candidats faibles ont généralement essayé de traiter un grand nombre des avantages, mais ils ont tiré des conclusions erronées quant aux incidences fiscales. Ils ont eu particulièrement du mal à expliquer le traitement fiscal approprié lorsque la situation était complexe, par exemple celui des formations, qui dépend du principal bénéficiaire, et le traitement des repas subventionnés à la cafétéria, qui dépend de la partie du repas qui est subventionnée par l'employeur. Par exemple, ils ont souvent conclu que les frais de formation n'étaient déductibles pour WWS que si les cours étaient liés au travail des employés de la division de fabrication, ou ont expliqué que les frais des repas subventionnés à la cafétéria n'étaient déductibles qu'à 50 %, comme s'il s'agissait de frais de repas et de représentation. Les candidats faibles ont également parfois confondu le traitement fiscal des avantages du point de vue de l'employeur avec le traitement fiscal du point de vue des employés. Par exemple, certains ont appliqué la règle des 500 $ et la règle des cadeaux en espèces pour calculer la déductibilité des dépenses pour l'employeur, ou ont indiqué que WWS devait être la principale bénéficiaire de la formation pour que les frais soient déductibles. Les candidats faibles se sont également concentrés sur les avantages imposables pour les employés, omettant d'analyser leurs incidences fiscales pour WWS.

OE nº 3 (Réparation ou remplacement des pompes) (Finance)

On demandait aux candidats de faire une analyse de la question de savoir s'il fallait faire réparer ou encore remplacer les pompes à vide, et de faire une recommandation. On avait d'abord dit aux candidats que, en raison de leur manque d'entretien, les pompes étaient plus lentes qu'à la normale, ce qui entraînait des problèmes de sécurité. L'Annexe III fournissait de l'information sur les soumissions. De plus, l'Annexe I présentait des données utiles pour les calculs. Les candidats devaient utiliser ces informations pour calculer la valeur actualisée nette sur cinq ans de façon à déterminer laquelle des options était la plus sensée financièrement.

Les résultats des candidats à cette OE ont été inférieurs aux attentes. Bien que la plupart des candidats aient calculé la valeur actualisée nette des coûts sur cinq ans, un grand nombre d'entre eux n'ont pas réussi à présenter un calcul exempt d'erreurs majeures, ou encore ont omis de fournir une analyse comparative des deux options. Les candidats ont aussi eu du mal à intégrer l'information fournie à l'Annexe I, comme le prix de vente des pompes à vide utilisées actuellement.

Les candidats forts ont vu que l'information fournie à l'Annexe I était utile pour la comparaison des deux options, et l'ont prise en compte dans leur analyse. Ils ont intégré leur calcul du coût d'opportunité (OE nº 4) dans leur analyse, afin de déterminer la valeur actualisée nette de chaque option. Ces candidats ont utilisé l'information fournie à l'Annexe III avec très peu d'erreurs, et ont fait leurs calculs à l'aide d'une base comparable, par exemple une période de cinq ans, et pour un même nombre de pompes à vide. Ils ont également correctement calculé la valeur actualisée nette des deux options afin de déterminer si Carolyn devait faire réparer les pompes ou les remplacer.

Les candidats faibles n'ont généralement pas comparé les deux options. Certains d'entre eux ont utilisé une période de cinq ans dans leur analyse de l'une des options, et une période de douze

ans dans leur analyse de l'autre option, ne tenant pas compte du fait que les pompes devaient de toute façon être remplacées dans cinq ans, peu importe l'option choisie. D'autres ont basé des calculs sur une pompe dans un cas, et sur six pompes dans l'autre cas, ce qui a compromis l'utilité de leur analyse. La plupart des candidats faibles n'ont utilisé que l'information de l'Annexe III dans leur analyse, et ont omis d'intégrer le produit de la vente des pompes actuelles, qu'ils pouvaient calculer à partir de l'information de l'Annexe I, dans leur analyse du remplacement. Pour déterminer le coût total de chaque option, certains candidats faibles n'ont pas réalisé d'analyse de la valeur actualisée nette et se sont limités à fournir une liste de coûts. Les candidats faibles ont souvent confondu les coûts récurrents et les coûts non récurrents : ils ont, par exemple, tenu compte du coût de la garantie pour chacune des cinq années plutôt que pour la première année seulement. Enfin, des candidats faibles ont également traité tous les coûts comme des coûts récurrents pour les cinq années.

OE nº 4 (Réparation ou remplacement des pompes - coût d'opportunité) (Comptabilité de gestion)

Les candidats n'étaient pas orientés expressément vers cette occasion d'évaluation. À la première page de l'étude de cas, Carolyn expliquait que l'option choisie aurait une incidence sur le nombre de kayaks qui pourraient être fabriqués puisque les pompes réparées resteraient plus lentes que de nouvelles pompes. Elle disait craindre que l'entreprise ne puisse pas répondre à la demande si elle optait pour la réparation. L'Annexe I fournissait de l'information sur le processus de fabrication, notamment les données nécessaires au calcul de la marge sur coûts variables. De l'information sur la capacité de production des pompes réparées et des nouvelles pompes était fournie à l'Annexe III. On attendait des candidats qu'ils utilisent les informations fournies pour calculer le coût d'opportunité de la décision de réparer au lieu de remplacer les pompes.

De nombreux candidats ont complètement manqué cette occasion d'évaluation, et ceux qui l'ont traitée ont mal fait leurs calculs. Ils ont essayé de calculer la capacité de production de kayaks selon chacune des options et de calculer la marge sur coûts variables, mais la plupart de leurs calculs contenaient des erreurs. Souvent, ils ont à tort tenu compte des coûts indirects fixes, ou n'ont pas multiplié les coûts indirects variables par les heures de main-d'œuvre. Pour calculer le coût d'opportunité, la plupart des candidats ont multiplié le nombre de kayaks fabriqués par la marge sur coûts variables, sans tenir compte de la demande.

Les candidats forts ont montré qu'ils comprenaient bien les notions de contraintes de capacité et de marge sur coûts variables. À l'aide des informations fournies à l'Annexe I, ils ont correctement calculé la marge sur coûts variables. Ils ont également calculé la capacité de production selon chaque option : ils ont conclu que la capacité de production ne serait pas suffisante pour répondre à la demande si les pompes étaient réparées, et qu'elle excéderait la demande si les pompes étaient remplacées. Ces candidats ont tenu compte de cette information dans leur analyse, et ont plafonné la production en fonction de la demande quand ils ont analysé l'option de remplacement pour calculer le coût d'opportunité.

Des candidats faibles n'ont pas du tout vu l'existence du coût d'opportunité. D'autres ont calculé la capacité de production selon chaque option et conclu que la demande pouvait ou non être satisfaite, mais n'en ont pas tenu compte dans leur calcul du coût d'opportunité. D'autres

candidats faibles n'ont fait aucun calcul de la marge sur coûts variables et se sont contentés de multiplier la capacité de production par les produits pour calculer le coût d'opportunité. Certains ont calculé la marge sur coûts variables, mais ne l'ont utilisée dans aucune autre analyse, semblant ne pas savoir comment utiliser cette information. Des candidats ont confondu les heures-machine et les heures de main-d'œuvre, et ont tenté de calculer une marge sur coûts variables en se basant sur le nombre réduit d'heures que nécessiterait chaque pompe pour la fabrication d'un kayak, et ont multiplié la marge sur coûts variables ainsi obtenue par la capacité de production pour obtenir un coût d'opportunité. Quelques candidats ont tenté de calculer le coût par kayak ou ont fait une analyse du seuil de rentabilité, mais n'ont pas présenté d'analyse utile des résultats obtenus.

OE n° 5 (Traitement comptable de l'opération non monétaire) (Information financière)

À l'Annexe I, on demandait aux candidats d'expliquer le traitement comptable d'un échange d'actifs selon les NCECF. Toute l'information nécessaire était présentée à l'Annexe I. On attendait des candidats qu'ils appliquent les critères énoncés dans les NCECF et qu'ils étayent leur analyse à l'aide de données de l'étude de cas, notamment le fait que l'échange facilitait la réparation, mais ne faisait pas baisser les coûts et n'avait pas d'incidence sur la capacité de production. On attendait des candidats qu'ils formulent une conclusion cadrant avec leur analyse.

Cette occasion d'évaluation a posé des difficultés aux candidats. La plupart des candidats ont déterminé que l'opération était un échange non monétaire, mais bon nombre d'entre eux ont eu de la difficulté à appliquer les données pertinentes à leur analyse du critère de substance commerciale. Ces candidats semblent avoir cherché à prouver que l'opération présentait une substance commerciale, soit en posant des hypothèses qui allaient à l'encontre des données de l'étude de cas (indiquant, par exemple, que des réparations plus faciles permettraient de faire baisser les coûts de main-d'œuvre, ce qui rendrait les réparations moins coûteuses), soit en appliquant incorrectement les données de l'étude de cas, par exemple en expliquant que le versement de 2 000 $ signifiait qu'il y avait une différence importante entre les justes valeurs des deux actifs. Ils ont conclu que l'opération non monétaire pouvait être comptabilisée à la juste valeur de l'actif cédé, et que l'opération avait été comptabilisée correctement par WWS. D'autres candidats ont analysé la question de la substance commerciale, mais ils ont mal interprété les indications du *Manuel* et ont dégagé une conclusion erronée, expliquant que l'opération ne présentait aucune substance commerciale et devait donc être comptabilisée à la juste valeur de l'actif cédé.

Les candidats forts ont utilisé les données pertinentes pour analyser le critère de la substance commerciale. Ils se sont également servi des données de l'étude de cas pour analyser les autres critères et, aucun d'entre eux n'ayant été rempli, ont déterminé que l'actif ne pouvait pas être comptabilisé à la juste valeur de l'actif cédé et devait plutôt être comptabilisé à la valeur comptable. Ces candidats ont généralement vu que le traitement comptable appliqué par WWS était erroné et que le gain comptabilisé devait être contrepassé.

Les candidats faibles ont identifié le chapitre pertinent du *Manuel*, mais ont eu de la difficulté à appliquer les critères aux données de l'étude de cas. Bon nombre de ces candidats ont utilisé des données non pertinentes pour analyser la question de la substance commerciale. Certains

ont mentionné que l'équipement de moulage générerait des produits, ou que la juste valeur des deux pièces d'équipement était différente, et ils ont conclu que l'opération avait une substance commerciale, alors que d'autres ont indiqué que les justes valeurs étaient les mêmes et conclu que l'opération n'avait pas de substance commerciale. D'autres candidats faibles se sont contentés de mentionner que les opérations non monétaires étaient comptabilisées à la juste valeur de l'actif cédé, sans du tout expliquer les critères du *Manuel*.

ANNEXE G

TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA

TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA

1. VALEUR ACTUALISÉE DES ÉCONOMIES D'IMPÔTS POUR LES ACTIFS AMORTISSABLES

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 20 novembre 2018

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

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

	2020	**2021**
Coût amortissable maximum – catégorie 10.1	30 000 $ + taxes de vente	30 000 $ + taxes de vente
Coût amortissable maximum – catégorie 54	55 000 $ + taxes de vente	55 000 $ + 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	28 ¢ le km d'usage personnel	27 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
– jusqu'à 5 000 km	59 ¢ le km	59 ¢ le km
– excédent	53 ¢ le km	53 ¢ le km

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

Pour 2020

Revenu imposable se situant entre			Impôt calculé sur le montant de base	Impôt sur l'excédent
0 $	et	48 535 $	0 $	15 %
48 536 $	et	97 069 $	7 280 $	20,5 %
97 070 $	et	150 473 $	17 230 $	26 %
150 474 $	et	214 368 $	31 115 $	29 %
214 369 $	et	tout montant	49 644 $	33 %

Pour 2021

Revenu imposable se situant entre			Impôt calculé sur le montant de base	Impôt sur l'excédent
0 $	et	49 020 $	0 $	15 %
49 021 $	et	98 040 $	7 353 $	20,5 %
98 041 $	et	151 978 $	17 402 $	26 %
151 979 $	et	216 511 $	31 426 $	29 %
216 512 $	et	tout montant	50 141 $	33 %

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

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

	2020	2021
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est supérieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 33 % s'applique	12 298 $	12 421 $
Montant personnel de base, et montant pour époux ou conjoint de fait ou pour personne à charge admissible, pour les particuliers dont le revenu net pour l'année est inférieur ou égal au montant à partir duquel le taux d'impôt de 29 % s'applique	13 229	13 808
Montant en raison de l'âge – 65 ans ou plus à la fin de l'année	7 637	7 713
Limite du revenu net pour le crédit en fonction de l'âge	38 508	38 893
Montant canadien pour emploi	1 245	1 257
Montant pour personnes handicapées	8 576	8 662
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'enfants de moins de 18 ans	2 273	2 295
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	7 276	7 348
Seuil de revenu familial net pour le montant canadien pour aidants naturels	17 085	17 256
Crédit d'impôt pour frais d'adoption	16 563	16 729

Autres montants indexés :

	2020	2021
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 397 $	2 421 $
Plafond annuel CELI	6 000	6 000
Plafond REER	27 230	27 830
Exonération cumulative des gains en capital sur les actions admissibles de petites entreprises	883 384	892 218

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

Année	1er janv. – 31 mars	1er avr. – 30 juin	1er juill. – 30 sept.	1er oct. – 31 déc.
2021	1			
2020	2	2	1	1
2019	2	2	2	2

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 acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à des fins non résidentielles
Catégorie 1……	10 %	pour les immeubles acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à la fabrication ou à la transformation
Catégorie 8……	20 %	
Catégorie 10……..	30 %	
Catégorie 10.1……...	30 %	
Catégorie 12……..	100 %	
Catégorie 13……..	S. O.	amortissement linéaire sur la durée initiale du bail plus une période de renouvellement (minimum 5 ans et maximum 40 ans)
Catégorie 14……..	S. O.	amortissement linéaire sur la 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 %	
Catégorie 54……	30 %	

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 ou région, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA compétente.

ORDRES ET ÉCOLES DE GESTION DES CPA

CPA Alberta
1900 TD Tower, 10088 – 102 Avenue
Edmonton, Alberta T5J 2Z1
Tél. : 1 780.424.7391
info@cpaalberta.ca
www.cpaalberta.ca

CPA Bermuda
Penboss Building
50 Parliament Street, Hamilton HM 12
Bermuda
Tél. : 1 441.292.7479
info@cpabermuda.bm
www.cpabermuda.bm

CPA British Columbia
800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Manitoba
One Lombard Place, bureau 1675
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3
Tél. : 1 204.943.1538
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)
cpamb@cpamb.ca
www.cpamb.ca

CPA Nouveau-Brunswick
860, rue Main, bureau 602
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2
Tél. : 1 506.830.3300
info@cpanewbrunswick.ca
www.cpanewbrunswick.ca

CPA Newfoundland and Labrador
500 – 95 Bonaventure Avenue
St. John's, Newfoundland A1B 2X5
Tél. : 1 709.753.3090
info@cpanl.ca
www.cpanl.ca

CPA Northwest Territories and Nunavut
Tél. : 1 867.873.5020
admin@cpa-nwt-nu.org

CPA Nova Scotia
1871 Hollis Street, Suite 300
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3
Tél. : 1 902.425.7273
info@cpans.ca
www.cpans.ca

CPA Ontario
130, rue King Est, bureau 3400
Toronto (Ontario) M5X 1E1
Tél. : 1 416 962.1841
customerservice@cpaontario.ca
www.cpaontario.ca

CPA Prince Edward Island
P.O. Box 301
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7
Tél. : 1 902.894.4290
info@cpapei.ca
www.cpapei.ca

Ordre des comptables professionnels agréés du Québec
5, Place Ville Marie, bureau 800
Montréal (Québec) H3B 2G2
Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou
1 800.363.4688
candidatCPA@cpaquebec.ca
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
www.cpask.ca

CPA Yukon Territory
c/o CPA British Columbia
800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
Téléc. : 1 800.663.2677
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Canada International
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
internationalinquiries@cpacanada.ca

École de gestion CPA Atlantique
Suite 5005-7071 Bayers Road
Halifax, Nova Scotia B3L 2C2
Tél. : 1 902 334.1176
programs@cpaatlantic.ca
www.cpaatlantic.ca/fr

École de gestion CPA Ouest
201, 1074 - 103A Street SW
Edmonton, Alberta T6W 2P6
Tél. sans frais : 1 866.420.2350
cpamodule@cpawsb.ca
www.cpawsb.ca