

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

PARTIE A – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

Examen de mai 2022

© 2022 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
Portes et Fenêtres Verdun
Montréal (Québec)

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

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

Krista Burton, CPA
NL Hydro

Mount Pearl (T.-N.-L)

Linda Dai, CPA, CMA, MBA
KPMG LLP
Toronto (Ontario)

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

Calgary (Alberta)

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

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

Rob Jeffery, MBA, CPA, CA, ICD.D
Deloitte
Halifax (Nouvelle-Écosse)

David Lavallée, CPA
Jefo
Saint-Hyacinthe (Québec)

Alina McGuinness, CPA, CA
Université de la Colombie-Britannique
Vancouver (Colombie-Britannique)

Maura O'Shea, CPA
Bell Canada
Montréal (Québec)

Matthew Roman, CPA, BCom., MTax
KPMG LLP
Vaughan, (Ontario)

Bradley Smith, CPA
Teed Saunders Doyle
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

Abhimanyu Verma, CPA, CA, B.Comm
KPMG LLP
Toronto (Ontario)

Jin Wen, CPA (CA), TEP, LL.M.
Grant Thornton LLP
Toronto (Ontario)

Daniel F.P. Zbacnik, MBA, FCPA, FCMA, CPA (Illinois), ICD.D
ZF Management Inc.
Toronto (Ontario)

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de mai 2022	
Partie A (épreuves du Jour 2 et du Jour 3)	1
Message aux candidats.....	9
<u>Annexes</u>	
Annexe A Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun	17
Annexe B Étude de cas de l'épreuve du Jour 1 – le 25 mai 2022	22
Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – CTI (version 1)	23
Annexe C Étude de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 2 – le 26 mai 2022	37
Épreuve du Jour 2.....	38
Guide de correction – Occasions d'évaluation communes.....	81
Guide de correction – Rôle en Certification	102
Guide de correction – Rôle en Finance	127
Guide de correction – Rôle en Gestion de la performance	153
Guide de correction – Rôle en Fiscalité.....	175
Annexe D Études de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 3 – le 27 mai 2022	199
Étude de cas 3-1	200
Guide de correction 3-1.....	206
Étude de cas 3-2	222
Guide de correction 3-2.....	228
Étude de cas 3-3	249
Guide de correction 3-3.....	254
Annexe E Résultats par occasion d'évaluation – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 (tous les candidats)	274
Annexe F Commentaires du Jury d'examen – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 ...	280
Annexe G Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....	331
Ordres et écoles de gestion des CPA.....	335

*Le rapport sur l'épreuve du Jour 1 (CTI) sera publié après l'utilisation de la version 2 de CTI,
en mai 2023. Par conséquent, le rapport sur l'EFC de mai 2022 ne comporte pas de Partie B.*

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE MAI 2022

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 2022* ne contient que la Partie A, qui porte sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Il n'y a pas de Partie B sur l'épreuve du Jour 1.

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

RESPONSABILITÉS DU JURY D'EXAMEN

Le Jury d'examen est composé d'un président, 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. Les membres de ce 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 président et le vice-président supervisent 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 précédent. 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. Seule la version 1 a été utilisée à l'EFC de mai 2022.

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 du Jury et certains membres du sous-comité, de même que des responsables du Service des évaluations, tiennent régulièrement des réunions avec les chefs d'équipe et leurs adjoints au cours de la finalisation des guides et du processus de correction. Voir l'**Annexe B** pour l'étude de cas de l'épreuve du Jour 1 utilisée en mai 2022, 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 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.

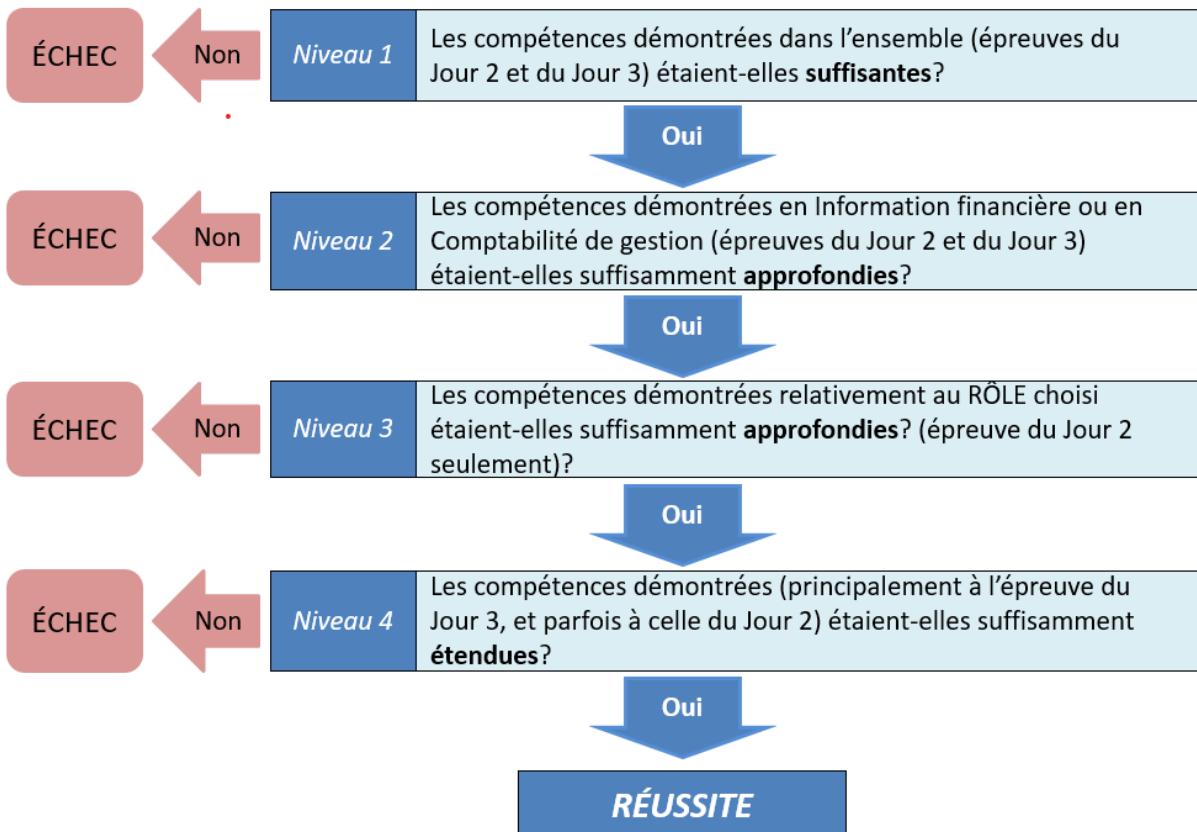
Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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 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 au critère d'étendue.

Introduction

Le Rapport du Jury d'examen sur l'EFC de mai 2022, qui n'est constitué que de la Partie A, contient des informations détaillées sur la performance des candidats aux études de cas des épreuves du Jour 2 et du Jour 3. La Partie B n'est pas publiée parce que les commentaires sur l'étude de cas connexe (CTI) du Jour 1 ne paraîtront qu'après l'utilisation de la version 2 de l'étude de cas, en mai 2023. 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. L'étude de cas de l'épreuve du Jour 1 y est également reproduite.

Le présent message du Jury fait ressortir les faiblesses les plus courantes relevées dans les réponses des candidats à l'EFC de mai 2022, 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 grandes tendances relevées par les correcteurs dans l'ensemble des réponses à l'EFC. Des commentaires détaillés sur la performance des candidats à chaque OE sont présentés à l'Annexe F de la Partie A.

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 leur capacité d'analyser les éléments essentiels à la prise de décisions stratégiques, leur jugement professionnel et leur 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 l'étendue de leurs compétences dans tous les domaines techniques de base. Elle impose habituellement une limite de temps stricte, de sorte que les candidats doivent bien gérer le temps consacré à chaque étude de cas. Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, les candidats doivent intégrer les informations qui leur sont fournies dans les études de cas pour montrer leur compétence. Enfin, dans les trois épreuves, les candidats doivent exprimer clairement leur processus de réflexion.

Forces et faiblesses

Gestion du temps

L'épreuve du Jour 1 n'imposait pas de contrainte de temps et, généralement, le temps consacré à l'évaluation de la situation et celui consacré à l'analyse des questions importantes étaient appropriés. La plupart des candidats ont traité toutes les options stratégiques présentées et ont consacré plus de temps aux options qui nécessitaient plus d'analyse.

L'épreuve du Jour 2 n'imposait pas de contrainte de temps, et la plupart des candidats ont bien géré leur temps. Toutefois, des candidats n'ont pas tenté de répondre à toutes les OE, omettant généralement les plus difficiles. À titre d'exemple, un nombre particulièrement élevé de candidats n'ont pas traité l'OE n° 11 (Fonds de roulement) et l'OE n° 12 (Propriété intellectuelle sur une collection de livres pour enfants) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, dont les niveaux de difficulté étaient jugés respectivement élevé et moyen pour l'atteinte du niveau Compétent, et l'OE n° 13 (Facteurs de risque externes ayant une incidence sur l'orientation stratégique) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, dont le niveau de difficulté était jugé de moyen à élevé pour l'atteinte du niveau Compétent.

À l'épreuve du Jour 3, des candidats semblent avoir passé trop de temps sur l'étude de cas n° 2, au détriment de l'étude de cas n° 3, pour laquelle un nombre plus élevé de candidats que la normale a obtenu la mention « Non traité » à certaines OE. L'étude de cas n° 2 était la plus longue des trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 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 délai suggéré ont eu du mal à rattraper le temps perdu.

Il importe de comprendre que l'EFC n'évalue pas que l'étendue et la profondeur des compétences : les candidats doivent aussi satisfaire au critère de suffisance. 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, car ils pourront difficilement répondre au critère de suffisance s'ils omettent des OE. Le Jury encourage aussi les candidats à continuer de suivre les indications des temps suggérées par étude de cas pour la gestion du temps qu'ils consacrent à chacune des OE.

Analyses non pertinentes

Bien qu'il ne s'agisse pas d'un problème généralisé, des candidats ont proposé des analyses qui n'avaient pas de lien avec ce qui était demandé, en raison d'une mauvaise interprétation ou d'une mauvaise lecture du travail à faire, ou parce qu'ils n'ont pas tenu compte des données de l'étude de cas. Souvent, ces candidats semblaient avoir cherché à appliquer un modèle de réponse, sans tenir compte des différences entre les données présentées dans l'étude de cas et les situations semblables évaluées lors d'examens précédents. Ces candidats ont tenté d'appliquer les solutions des exercices d'analyse de cas au lieu de traiter les données qui leur étaient présentées.

Des candidats ont, par exemple, mal interprété le travail à faire ou ont présenté une analyse non pertinente dans les cas suivants :

Dans le rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont présenté une analyse des questions d'information financières relatives à l'entrepôt nouvellement construit (ils ont cherché à déterminer si les coûts de construction devaient être comptabilisés à l'actif) et aux comptes clients (ils ont traité du caractère approprié de l'évaluation d'un point de vue comptable). Dans la description du travail à faire en Information financière, on demandait pourtant expressément aux candidats d'analyser uniquement la question des stocks, le contrat conclu avec l'Université de Kingston et le partenariat conclu avec AppsWiz. Les candidats qui ont traité d'autres questions comptables n'ont pas obtenu de points pour ces analyses.

Dans le rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont présenté une analyse des avantages et des inconvénients à l'égard de l'OE n° 7 (Analyse CVP pour le calcul du pourcentage de réduction du prix), à l'OE n° 8 (Coûts de la production de vidéos), à l'OE n° 9 (Programme de révision CorrecteurPRO), et à l'OE n° 10 (Projet pilote d'UREA). Les tâches à effectuer pour chacune de ces OE étaient précisées, et aucune analyse qualitative exhaustive n'était exigée. Par exemple, à l'OE n° 8, on demandait aux candidats de déterminer le coût différentiel de la production de vidéos et de formuler une recommandation sur la question de savoir si le projet devait aller de l'avant, compte tenu du coût ciblé. Étant donné qu'il était clairement demandé de déterminer le coût, aucune analyse qualitative n'était nécessaire.

À l'OE n° 7 (Vente d'AAPE) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, même s'il était clairement demandé aux candidats de calculer les impôts à payer uniquement sur la vente des actions de Rodney à Jefferson, certains ont présenté un calcul exhaustif des impôts à payer de Rodney.

À l'OE n° 2 (Autres questions comptables) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, bon nombre de candidats ont analysé des questions non pertinentes, notamment la question de savoir si la comptabilisation à l'actif de la maison et du terrain était appropriée, et ont semblé avoir consacré beaucoup de temps à ces analyses.

Le Jury rappelle aux candidats que, même s'il leur est utile 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 qu'aux examens précédents. 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. Avant de commencer à rédiger leur réponse, les candidats doivent prendre le temps de relever les questions et les analyses qui sont vraiment pertinentes, compte tenu des circonstances particulières décrites dans l'étude de cas.

Compétences techniques

En général, les candidats ont été confrontés à moins d'OE inhabituelles et complexes aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 qu'aux EFC de septembre et de mai 2021. Toutefois, comme dans les dernières années, le Jury a remarqué que les candidats ont généralement omis de traiter les sujets plus complexes.

Les candidats à cet EFC ont semblé être plus à l'aise avec les analyses quantitatives, montrant qu'ils avaient de bonnes connaissances techniques à ce chapitre. Par exemple, à l'épreuve du

Jour 2, les candidats ont bien réussi à l'OE commune n° 1 (Révision du budget), à l'OE n° 7 du rôle en Finance (VAN de l'acceptation de la nouvelle auteure, Chantal Summer), à l'OE n° 7 du rôle en Gestion de la performance (Analyse CVP pour le calcul du pourcentage de réduction du prix) et à l'OE n° 11 du rôle en Fiscalité (Calcul du revenu imposable de SPH) de l'épreuve du Jour 2, et à l'OE n° 3 (Évaluation d'entreprise) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3. Ils ont aussi semblé être à l'aise avec la compétence en Gouvernance, car ils ont eu de bons résultats à l'OE n° 5 (ICP et questions stratégiques) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3 et à l'OE n° 2 (FFPM) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3.

Le Jury a noté une faiblesse importante dans les connaissances en Information financière, qui a été particulièrement évidente à l'épreuve du Jour 3. Les candidats ont, par exemple, eu de la difficulté à l'OE n° 1 (Comptabilisation des produits) de l'étude de cas n° 1. Dans bien des cas, ils n'ont pas présenté une analyse suffisamment approfondie ou ils ont utilisé des critères plus généraux de comptabilisation des produits, alors qu'ils auraient pu appliquer des indications plus précises. Les candidats ont également obtenu de mauvais résultats à l'OE n° 2 (Autres questions comptables) de l'étude de cas n° 1. Même si cette OE était moins dirigée (les questions à analyser n'étaient pas expressément mentionnées), elle a causé des problèmes manifestes aux candidats en ce qui concerne certains traitements comptables présentés dans l'étude de cas; on s'attendait à ce que les candidats aient les connaissances techniques nécessaires pour leur permettre de relever ces questions. Les candidats ont aussi eu du mal à l'OE n° 1 (Contrat de location) de l'étude de cas n° 3. Bien que ce soit la première fois à l'EFC qu'un contrat de location fasse l'objet d'une évaluation selon les critères des IFRS, ce type de contrat n'ayant auparavant été évalué que selon les critères des NCECF, l'analyse à faire était assez simple, ce qui rend la mauvaise performance à cette OE d'autant plus surprenante. Enfin, les candidats ont eu des résultats inférieurs aux attentes à l'OE n° 2 (Entente avec l'agence) de l'étude de cas n° 3. Le Jury reconnaît qu'un prêt sans intérêt qui constitue une subvention publique est plus difficile à traiter; toutefois, il attend des candidats qu'ils soient capables de traiter des opérations inhabituelles et il a été déçu du nombre de candidats qui ont omis de traiter cette OE. Parmi ceux qui ont tenté une réponse, très peu de candidats ont relevé la bonne question à traiter. Beaucoup de candidats ont montré des lacunes techniques en Information financière à l'OE commune n° 5 (Stocks) de l'épreuve du Jour 2. Ces candidats ont analysé les événements postérieurs, la comptabilisation des produits et les passifs éventuels au lieu de traiter le problème, réel, qui touchait les stocks. Certains candidats ont aussi choisi de n'analyser que les éléments les plus simples de cette OE, notamment la réduction de valeur des livres endommagés, et d'omettre les questions plus complexes liées aux stocks.

La Certification semble aussi être un autre domaine où les candidats ont montré des faiblesses techniques. Par exemple, à l'OE n° 6 (Seuil de signification et stratégie d'audit) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, des candidats ont fondé leur choix d'un pourcentage pour le calcul du seuil de signification sur le risque pour les états financiers pris dans leur ensemble plutôt que sur la sensibilité des utilisateurs. Les candidats ont aussi connu des difficultés à l'OE n° 3 (Procédures à mettre en œuvre à l'égard du contrat de location et de l'entente avec l'agence) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3. Un pourcentage élevé de candidats n'a pas traité cette question, et la plupart de ceux qui l'ont fait n'ont pas proposé un nombre suffisant de procédures d'audit exhaustives pour les éléments identifiés.

Les candidats doivent s'attendre à une variété de questions de différents niveaux de difficulté. Le Jury encourage les candidats à étudier les différents sujets de manière équilibrée et à s'assurer d'avoir un niveau suffisant de connaissances techniques dans tous les domaines de compétences.

Absence de prise en compte du contexte spécifique aux études de cas et d'intégration des informations présentées

Les candidats à l'EFC de mai 2022 ont semblé avoir de la difficulté à prendre en compte le contexte spécifique à chaque étude de cas dans leur réponse. Par exemple, à l'OE commune n° 3 (Méthodes de fixation des prix – analyse quantitative) de l'épreuve du Jour 2, bon nombre d'entre eux ont tenté de calculer le seuil de rentabilité selon la méthode fondée sur la demande, même si le prix de vente et le nombre de livres leur étaient déjà fournis à l'Annexe V (Commune). À l'OE commune n° 4 (Méthodes de fixation des prix – analyse qualitative), certains candidats n'ont fait que retranscrire la définition de chaque méthode de fixation des prix, au lieu d'expliquer les avantages et inconvénients de chacune d'elles pour SPH. Ils auraient pu, par exemple, expliquer que les estimations de coûts pouvaient être moins fiables que pour les titres précédents, puisque l'impression des livres était susceptible de présenter davantage de difficultés. À l'OE n° 11 (Régime d'incitation au rendement des employés de l'UREA) du rôle en Gestion de la performance, l'élément évalué, soit les régimes d'incitation au rendement, était assez habituel. Toutefois, les candidats ont semblé déstabilisés par le contexte de petites équipes rassemblant divers types d'employés. Ils ont analysé le régime d'incitation au rendement dans le contexte des différents services de SPH et non de l'UREA en particulier. À l'OE n° 2 (Entente avec l'agence) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu de la difficulté à saisir la nature particulière d'un prêt sans intérêt de la part d'une agence gouvernementale. Ils ont plutôt traité, « par défaut », des subventions publiques standard ou de la définition d'un passif.

Les candidats ont aussi parfois eu de la difficulté à intégrer les informations fournies ou des données pertinentes de l'étude de cas dans leur analyse. Certains sont même passés directement aux conclusions, sans aucune analyse préalable. Par exemple, à l'OE n° 11 (Cycle des ventes – risques et procédures) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu du mal avec la situation qui leur était présentée, laquelle leur demandait d'intégrer de l'information de diverses parties de l'étude de cas pour relever les risques relatifs au cycle des ventes et proposer des procédures pertinentes. À l'OE n° 7 (Vente d'AAPE) du rôle en Fiscalité, beaucoup de candidats ont simplement supposé que les actions de Brian et de Rodney étaient des AAPE, même si ce n'était pas le cas des actions de Rodney. Un grand nombre de candidats qui ont analysé les critères relatifs aux AAPE ont eu de la difficulté à repérer les données pertinentes de l'étude de cas, qui se trouvaient dans la partie commune de l'épreuve du Jour 2 et non à l'Annexe IV (Fiscalité). À l'OE n° 5 (Pratiques de gouvernance du Conseil) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, un grand nombre de candidats ont recensé les forces et les faiblesses des pratiques de gouvernance de l'entreprise, mais ils n'en ont pas expliqué les incidences. Ces candidats ont immédiatement formulé des recommandations, sans fournir d'analyse.

Le Jury souligne qu'il est important pour un CPA débutant de pouvoir s'adapter à des situations nouvelles et intégrer des informations provenant de diverses parties d'une

étude de cas. De plus, le rôle du CPA consiste souvent à conseiller les clients sur l'application des normes et des règles fiscales, ainsi que sur le comment et le pourquoi de certaines décisions d'affaires. Si le CPA ne fournit pas d'explications claires, le client ne dispose que d'informations incomplètes. Dans les réponses aux études de cas de l'EFC, le Jury souhaite connaître 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 expressément aux questions « Pourquoi? » ou « Et alors? » dans leur analyse lorsqu'ils se servent des données de l'étude de cas pour étayer un point de vue. Il ne suffit pas de formuler immédiatement une conclusion sans avoir présenté une analyse à l'appui. Le Jury veut que les réponses soient clairement articulées.

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 CTI)

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 loin dans leur réponse, en établissant des liens pertinents avec la situation de l'entreprise 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 CTI, plutôt que les facteurs plus importants, lesquels différaient généralement d'une question stratégique à l'autre.

Au-delà des principaux objectifs du Conseil, les candidats devaient relever deux questions importantes touchant l'environnement interne de CTI dans leur évaluation de la situation : le fait que les fonds à investir de CTI étaient limités et l'incompatibilité KILO, le nouveau jeu vidéo à succès de CTI, avec la mission, la vision, les valeurs et la nouvelle politique de RSE de l'entreprise. Les candidats devaient intégrer les éléments cruciaux de la situation générale de l'entreprise, y compris les fonds à investir limités de CTI, à leurs analyses qualitative et quantitative de chaque option stratégique. Ils devaient également expliquer comment chaque option cadrerait avec l'orientation stratégique globale de l'entreprise.

Pour chaque option stratégique qui se présentait à CTI, les candidats devaient formuler une conclusion et recommander une voie à suivre cohérente avec leurs analyses. Quatre options stratégiques devaient être analysées : 1) l'acquisition de Sengames auprès d'Irene Brownstone; 2) la signature d'un contrat de promotion avec la prodige des échecs; Marly Hopkins 3) la mise à niveau ou le retour à la version originale de Kilo; 4) le développement du jeu vidéo mobile BATNIX.

Dans l'analyse de ces options stratégiques, trois grands facteurs ont permis de différencier les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, les candidats forts ont relevé les facteurs de décision les plus importants pour chaque question et les ont analysés en profondeur, tandis que les candidats faibles ont eu tendance à énumérer des données de l'étude de cas, bien souvent sans expliquer pourquoi ces données étaient importantes et comment elles influaient sur le processus décisionnel. Deuxièmement, les candidats forts ont présenté des analyses quantitatives utiles pour étayer leurs recommandations, alors que 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 ils ont souvent eu de la difficulté à expliquer en quoi les résultats de leurs analyses quantitatives influeraient sur la décision à prendre. Enfin, 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, soit les fonds à investir limités et l'orientation stratégique globale que CTI devait adopter. Les candidats forts ont incorporé ces éléments à leur analyse de chaque option stratégique, 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 pris en compte les questions au niveau de l'entité dans une certaine mesure, ont globalement hiérarchisé leurs recommandations stratégiques, expliquant pourquoi, vu les facteurs de décision au niveau

de l'entité, une option était préférable à une autre. Dans l'ensemble, il y a eu plus d'analyses faibles des options stratégiques que dans les épreuves antérieures, les trois facteurs de différenciation susmentionnés n'étaient pas présents dans les analyses de nombreux candidats.

Les candidats faibles ont généralement analysé chacune des questions isolément, 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 manquaient souvent de cohérence ou étaient impossibles à appliquer. À titre d'exemple, des candidats ont proposé à la fois de conclure le contrat de promotion avec Marly et de mettre à niveau KILO. D'autres candidats faibles ont mentionné les fonds à investir limités dont disposait CTI dans leur évaluation de la situation ou dans leur analyse des options stratégiques, mais ont ensuite perdu de vue cette contrainte et ont recommandé d'investir plus de fonds que ce qui était disponible.

De plus, les candidats devaient commenter la possibilité que CTI consacre des fonds à des jeux vidéo comme KILO ou continue de se concentrer sur les produits traditionnels de CTI, qui favorisent l'acquisition de connaissances et la créativité. Certains candidats forts ont vu l'incompatibilité de KILO et des valeurs de CTI et ont formulé diverses recommandations pour tenter de l'atténuer. D'autres ont présenté une analyse distincte et complète dans laquelle ils ont comparé les mérites des deux options. Les candidats faibles ont entièrement omis de faire cette analyse ou ont simplement traité un ou deux points relatifs dans leur analyse des options stratégiques. Dans l'ensemble, les candidats semblent avoir eu plus de difficulté qu'à l'habitude à prendre le recul qu'exige ce type de question. En effet, un nombre particulièrement élevé de candidats a omis cette question, par rapport à ce qu'on observe habituellement dans cette situation.

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 déficiente et leur réponse mal structurée dans l'ensemble.

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 et stratégique 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 75 à 85 minutes chacune¹) 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.

¹ Le plan de l'EFC prévoit une durée allant de 45 à 90 minutes. Les études de cas de l'EFC de mai 2022 étaient d'une durée de 75 à 85 minutes chacune.

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 l'EFC de mai 2022

Le centre de correction de l'EFC de mai 2022 s'est tenu entièrement à distance. Quelque 120 personnes ont été choisies dans un bassin de correcteurs expérimentés pour participer à la correction de l'EFC de mai 2022. Ce choix était fondé notamment sur les critères suivants : expérience en correction, motivation, résultats universitaires, expérience professionnelle, références personnelles et représentativité régionale. La correction a été supervisée par les permanents de CPA Canada chargés de l'EFC qui sont affectés à temps plein au Jury d'examen.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas (CTI V1) a été corrigée par une équipe de 10 correcteurs, du 13 au 25 juin 2022.

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 21 correcteurs, du 12 au 23 juin 2022. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 14 correcteurs, du 12 au 25 juin 2021. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 14 correcteurs, du 13 au 24 juin 2022. Le rôle en Finance a été corrigé par quatre personnes, du 3 au 7 juin 2022. Enfin, le rôle en Fiscalité a été corrigé par une équipe de deux correcteurs, du 5 au 8 juin 2022.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées du 14 au 28 juin 2022. Au total, 54 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 grosses équipes ont suivi le calendrier de correction préétabli, qui comprend une phase de démarrage destinée à former les correcteurs. À la phase de démarrage, 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. Pour les épreuves des trois jours, chaque équipe comptait un chef, un ou deux chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Au moins une personne par équipe corrigeait dans les deux langues.

Les correcteurs des petites équipes ont participé à la précorrection et sont ensuite passés directement à la véritable correction. Chaque équipe comptait un chef d'équipe et trois ou quatre correcteurs expérimentés, dont deux correcteurs bilingues, qui ont corrigé toutes les copies en français. Ces correcteurs bilingues ont commencé par noter des copies en anglais, puis sont passés aux copies en français, une fois que leur façon de corriger a été la même que celles des autres correcteurs. Les correcteurs bilingues ont fait l'arbitrage des copies en français en analysant les écarts dans leur correction.

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 ont été 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. Les correcteurs bilingues ont corrigé des copies dans les deux langues. Les résultats attribués par ceux-ci ont été comparés pour s'assurer que la correction était uniforme dans les deux langues. D'autres audits ont été réalisés à la fin de la correction dans le cas d'écarts importants entre des correcteurs.

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 1)

Chaque copie de candidat a été corrigée 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 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 détaillée et personnalisée de leur performance à l'épreuve du Jour 1, aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées, ou aux trois épreuves, moyennant des frais. Un rapport de rétroaction est maintenant fourni gratuitement aux candidats qui ont échoué à l'épreuve du Jour 1. Ce rapport est généré automatiquement à partir des données de correction recueillies pour chaque réponse, au lieu d'être fondé sur une analyse personnalisée d'une réponse donnée. Il vise à informer les candidats des principales faiblesses de leurs réponses, de sorte à les aider à décider de demander ou non l'analyse détaillée de leur performance (dont il est question plus haut), pour laquelle des droits sont exigibles.

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 de CPA Canada chargés de l'EFC, la copie est revue par le chef d'équipe et les chefs d'équipe adjoints 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

ÉTUDE DE CAS DE L'ÉPREUVE DU JOUR 1 – LE 25 MAI 2022

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 25 MAI 2022 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

Étude de cas

(Temps suggéré : 240 minutes)

Nous sommes le 8 août 2024. Martin Ferringer, votre patron chez Hilton Consulting Group LLP (HCG), vous informe que le cabinet a une autre mission de services-conseils pour Creative Toys Incorporated (CTI).

Martin a récemment rencontré le Conseil d'administration de CTI, dont les membres siègent tous depuis 2022. Après le rappel des poupées défectueuses, CTI a vendu sa division des poupées en 2022. CTI a refusé l'offre de contrat avec Discount Pete's Inc. (DPI) et n'a pas conclu de contrat de licence de personnages.

En juin 2022, Thomas a investi 4 millions \$ pour l'achat de 500 000 actions ordinaires, selon les conditions initialement proposées, et détient maintenant 32 % des actions en circulation de CTI. Il a vendu sa chaîne de magasins l'an dernier et concentre ses efforts sur l'augmentation des bénéfices de CTI.

De plus, en juin 2022, CTI a créé une division électronique et a engagé Chloe Wong à titre de vice-présidente de la division. Chloe prévoyait initialement d'embaucher des employés à temps plein, mais n'a pas réussi à attirer beaucoup de bons candidats. À la place, la division a confié à des consultants le développement de nouveaux jeux et la maintenance requise pour assurer le bon fonctionnement des logiciels et les tenir à jour.

La division électronique a lancé son premier jeu vidéo, *Know It Live Online (KILO)*, en décembre 2022. Lors de son lancement, *KILO* ressemblait beaucoup au jeu de société *Know It or Lose It*; toutefois, comme les ventes initiales étaient faibles, on a modifié le jeu pour stimuler l'intérêt des joueurs. Les ventes ont grimpé rapidement et, jusqu'à présent, la performance de *KILO* dépasse les attentes de CTI. Le succès de *KILO* est principalement attribuable à l'ajout de coffres au trésor, que les joueurs peuvent acheter ou gagner. Le contenu est inconnu tant que le coffre n'a pas été ouvert. La plupart des coffres contiennent divers éléments dont la valeur varie comme des parties gratuites, la possibilité de déverrouiller des niveaux, des cartes d'indice et la chance de gagner d'autres coffres au trésor. De plus, le jeu vidéo ciblait initialement les femmes de 34 à 64 ans, mais la nouvelle version vise un public élargi, soit toutes les personnes de 18 à 64 ans. Même si la plupart des éléments éducatifs ont été retirés, et que la nouvelle version du jeu ressemble très peu au jeu de société original, *KILO* continue d'être commercialisé en tant que jeu éducatif. À part un prototype de jeu vidéo, *BATNIX – Back to Nature (BATNIX)*, la division électronique n'a actuellement aucun nouveau jeu vidéo en cours de développement.

En août 2022, CTI a engagé Nina Petrov au poste de vice-présidente, recherche et développement (R et D), division des jeux et casse-têtes, pour remplacer Andrew Wang. Nina consacre beaucoup de temps à analyser les tendances du marché, et a ainsi permis de concevoir des jeux de société plus novateurs. Nina a recruté des concepteurs chevronnés et innovateurs, et la productivité et le moral ont fortement augmenté dans le service de R et D.

En 2023, la division des jeux et casse-têtes de CTI a lancé un nouveau jeu de société destiné aux adolescents de 13 à 16 ans. Ce jeu a été bien accueilli, et ses ventes sont en hausse. De plus, l'équipe est enthousiasmée par la création d'un tout nouveau jeu de société destiné aux adultes qui, selon les premières critiques, pourrait remporter le prix du meilleur jeu de société de l'année en 2024. Le jeu de société traditionnel *Know It or Lose It* continue d'être l'un des jeux de société les plus vendus sur le marché. CTI maintient une solide réputation quant à la qualité de ses jeux de société et de ses casse-têtes, et elle peut ainsi continuer de vendre ses produits à un prix supérieur.

En 2022, le Conseil de CTI a modifié les énoncés de vision et de mission comme suit :

Énoncé de vision : *Produire des jeux et des casse-têtes exceptionnels pour des personnes de tous âges, qui sont durables, amusants et éducatifs, et qui favorisent l'esprit critique.*

Énoncé de mission : *Nous créons des jeux et des casse-têtes novateurs et éducatifs qui favorisent la créativité et l'esprit critique, et qui plairont à des personnes de tous âges. Nous visons à concevoir des produits susceptibles de gagner des prix et fabriqués à partir de matériaux durables.*

Un code de conduite sur la responsabilité sociale d'entreprise a été adopté, et une nouvelle valeur fondamentale a été ajoutée : *Démontrer une attitude éthique à l'égard de nos parties prenantes (comme les clients, les employés et la collectivité), ainsi que de l'environnement, dans toutes nos actions et décisions d'affaires.*

Le Conseil de CTI est déterminé à élargir les tranches d'âge ciblées par celle-ci et à augmenter les ventes et les bénéfices. Pour aider à définir l'orientation future de CTI, il a demandé à chaque division de lui présenter des projets d'investissement. CTI a retenu les services d'HCG pour qu'il examine les propositions et évalue leur compatibilité avec la stratégie, et qu'il relève toutes les questions importantes en lien avec les propositions. Martin a assisté aux présentations. Il vous a fourni ses notes et vous demande de préparer un rapport à l'intention du Conseil de CTI qui portera sur chacune des possibilités d'investissement et sur l'orientation stratégique globale de la société.

LISTE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Extraits du rapport de gestion interne	26
II Note interne – Situation dans le secteur	27
III Division des jeux et casse-têtes – Présentation et discussion	28
IV Informations financières de Sengames inc.	32
V Division électronique – Présentation et discussion	33
VI Propositions de financement et trésorerie disponible	36

ANNEXE I
EXTRAITS DU RAPPORT DE GESTION INTERNE

Creative Toys Incorporated
Période de six mois allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2024
(en milliers de dollars canadiens)

	Division des jeux et casse-têtes	Division électronique	Total
Ventes nettes (Note 1)	11 770 \$	4 120 \$	15 890 \$
Coût des produits vendus (Note 2)	6 792	0	6 792
Marge brute	4 978	4 120	9 098
<i>Pourcentage de marge brute</i>	<i>42 %</i>	<i>100 %</i>	<i>57 %</i>
Charges			
Marketing et publicité	230	620	850
Recherche et développement	560	0	560
Honoraires des consultants (programmeurs) (Note 2)	0	1 510	1 510
Amortissement	590	420	1 010
Coûts de distribution	306	40	346
Coûts d'occupation	435	200	635
Frais administratifs et généraux	1 430	510	1 940
Total des charges	3 551	3 300	6 851
 Marge nette	 1 427 \$	 820 \$	 2 247 \$
<i>Pourcentage de marge nette</i>	<i>12 %</i>	<i>20 %</i>	<i>14 %</i>

Notes

1. Les ventes nettes de la division électronique proviennent exclusivement de *KILO* : 2 380 000 \$ tirés des ventes de produits et 1 740 000 \$, des ventes de coffres au trésor.
2. Il n'y a aucun coût des produits vendus pour la division électronique. Il y a plutôt des coûts de programmation. Une fois qu'un jeu vidéo est développé, les seuls coûts récurrents qui y sont associés sont ceux liés à la maintenance, aux mises à jour et aux mises à niveau.

Renseignement supplémentaire

- Les ventes de *KILO*, dans sa forme actuelle, devraient augmenter de 5 % annuellement pour chacune des quatre prochaines années.
- Le taux préférentiel a continué d'augmenter et est actuellement de 4,25 %.

ANNEXE II
NOTE INTERNE – SITUATION DANS LE SECTEUR

Le secteur des jouets, qui inclut les jeux de société, devrait croître de 3 % au cours de chacune des trois prochaines années. Les jeux de société, profitant d'un regain de popularité, connaissent un taux de croissance encore plus élevé. Une bonne partie de cette croissance découle de la conscientisation grandissante de la population aux effets potentiellement néfastes du temps d'écran. Les jeux de société pour aînés conçus spécifiquement pour améliorer l'agilité mentale et ralentir la perte de mémoire constituent aussi un segment du marché en plein essor.

En 2023, le jouet de l'année était un jeu de société basé sur une nouvelle série télévisée populaire pour les enfants de 7 à 10 ans. En plus des contrats de licence de personnages, les fabricants payent des influenceurs et des vedettes pour qu'ils fassent la promotion de leurs produits en y associant leur image dans un but de différenciation. Actuellement, environ 2 % des jouets font l'objet d'une campagne de promotion par une vedette ou un influenceur. Ce pourcentage devrait passer à 10 % d'ici 2029.

Comme les jeux de société, les jeux vidéo ont aussi connu une croissance supérieure à celle du secteur des jouets dans son ensemble, et ils sont de plus en plus populaires dans toutes les tranches d'âge. Même les jeux vidéo qui ciblent spécifiquement les aînés ont connu une croissance récemment. En raison de ce virage, de plus en plus de concurrents entrent sur le marché des jeux vidéo. Une tendance s'accentue chez les fabricants de jouets : ils achètent des entreprises de conception de jeux vidéo pour profiter de cet essor. Par conséquent, et comme prévu, une pénurie croissante de développeurs de jeux sévit et a fait augmenter leur salaire moyen de 9 % par année depuis deux ans. On s'attend à une augmentation semblable en 2024 et peut-être même pour les années suivantes. La rotation du personnel devient aussi un problème pour beaucoup d'entreprises de conception de jeux vidéo, les développeurs ayant tendance à quitter l'entreprise quand ses jeux perdent de leur popularité. Comme les joueurs sont attirés par les nouveautés, la popularité des jeux vidéo est passagère.

Les experts estiment toujours que les enfants et les adolescents devraient passer plus de temps à utiliser des produits éducatifs qui les aident à développer leur créativité et leur esprit critique. Vers la fin de 2022, une étude importante a révélé que plus les jeunes passent du temps devant un ordinateur, plus leurs capacités mentales se développent lentement. Un mouvement s'est donc amorcé chez les parents, qui incitent leurs enfants à jouer avec des jouets traditionnels, non électroniques. Aussi, en janvier 2024, une autre étude a montré que le temps d'écran avait des conséquences négatives encore plus importantes que ce qu'avait indiqué l'étude de 2022. L'étude de 2024 a spécifiquement mentionné que les coffres au trésor du jeu vidéo de CTI, *KILO*, s'apparentaient à des jeux de casino.

ANNEXE III
DIVISION DES JEUX ET CASSE-TÊTES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION
(Présenté par Nina Petrov)

Ordre du jour

1. Service de R et D
2. Acquisition de Sengames inc.
3. Contrat de promotion avec une prodige des échecs

– 1 –

Service de R et D

- La performance de l'équipe de R et D de CTI dépasse les attentes.
- Le délai d'exécution est de 30 mois, de la conception à la mise en marché, ce qui correspond maintenant à celui de nos plus importants concurrents.
- L'équipe termine le développement d'un nouveau jeu de société pour adultes; la production commencera en septembre 2024.
- Trois autres nouveaux jeux de société en sont à diverses phases de développement; chaque jeu a une composante éducative.

– 2 –

Acquisition de Sengames inc.

- Sengames inc. (Sengames) appartient à Irene Brownstone. L'entreprise développe et fabrique des jeux et des casse-têtes non électroniques d'entraînement cérébral pour les plus de 60 ans.
- Les jeux sont développés en consultation avec des médecins et sont conçus de façon à augmenter l'activité cérébrale pour ralentir la perte de mémoire et la démence.
- Jusqu'à maintenant, les critiques sont bonnes et précisent que ces jeux sont novateurs et uniques par rapport aux produits des concurrents.
- Sengames vend surtout ses produits par l'entremise de librairies.
- Le prix demandé pour Sengames est 4 450 000 \$.
- Sengames confie actuellement 100 % de la fabrication de ses produits à un seul fournisseur.
- Dans les deux dernières années, des sociétés semblables se sont vendues à un prix correspondant à 4 fois leur BAIJA. Irene a fourni un état des résultats (Annexe IV).

ANNEXE III (suite)
DIVISION DES JEUX ET CASSE-TÊTES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

- 3 -

Contrat de promotion avec une prodige des échecs

- Marly Hopkins, une prodige des échecs, a remporté plusieurs tournois internationaux. Âgée de 14 ans, elle est la plus jeune Canadienne à avoir atteint le titre de grand maître.
- Elle attire l'attention sur la scène internationale et est un excellent modèle pour les jeunes.
- Marly a joué à *Know It or Lose It* quand elle était plus jeune et a développé une passion pour les jeux de société avant de passer aux échecs.
- Marly prône publiquement la limitation du temps d'écran pour les enfants et ne permet pas que son nom soit associé à des jeux vidéo qui créent une dépendance. CTI a proposé à Marly un contrat de promotion des produits actuels et futurs de CTI. Selon la proposition, Marly ferait la promotion des jeux et des casse-têtes de CTI visant les enfants de 8 à 13 ans, qui représentent environ 70 % des clients de la division.
- Le coût initial sera de 3 millions \$ pour un premier contrat de promotion d'une durée de cinq ans, qui devrait entraîner une augmentation de 30 % des ventes des produits dont elle fait la promotion. Pour ces ventes supplémentaires, on prévoit un pourcentage de marge brute de 44 % et des coûts de distribution de 2,6 % des ventes.

Discussion

Lorraine : L'idée d'acquérir Sengames me plaît. Ce serait une façon d'entrer sur le marché des aînés, qui est en croissance.

Krystal : Je connais Irene depuis longtemps, et elle tient vraiment à soutenir les aînés à mesure qu'ils prennent de l'âge. Selon elle, CTI peut améliorer la performance de Sengames de deux façons : d'abord, en produisant ses jeux à l'interne, ce qui ferait baisser les coûts de production, et ensuite, en améliorant l'efficacité du marketing.

Thomas : Nous devrions seulement investir si les rendements sont semblables à ceux de la division électronique; sinon, nous gaspillons l'argent limité que nous avons à investir. Même si le marché des aînés est en croissance, nous n'y connaissons rien.

Lorraine : Tu as toujours dit le contraire, Thomas. Je ne pense pas qu'il soit sage de rejeter cette possibilité d'emblée. Prendre de l'expansion dans un nouveau marché serait une excellente façon pour CTI de se diversifier et de croître.

Steven : Je suis d'accord, Lorraine. J'ai vu les jeux et les casse-têtes de Sengames; ils sont impressionnantes. Si nous choisissons de les produire à l'interne, il faudra 500 000 \$ pour modifier nos machines actuelles. Je pense que cette mise à niveau permettrait de réduire le coût des produits vendus et, par conséquent, d'augmenter la marge brute actuelle de Sengames.

ANNEXE III (suite)
DIVISION DES JEUX ET CASSE-TÊTES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Krystal : D'autres synergies seraient probablement possibles.

Steven : Sengames a des brevets qui pourraient aussi contenir des caractéristiques uniques et intéressantes que CTI pourrait utiliser pour améliorer certains de ses jeux existants et ainsi faire augmenter ses ventes. Sengames a établi la valeur de ces brevets à 4 millions \$. Ils pourraient être d'une grande valeur pour nous.

Thomas : J'ai l'impression que tout ça nous prendra beaucoup de temps et nous coûtera cher. Les produits semblent intéressants, mais leur marché n'est pas encore établi. CTI ferait bien mieux de se concentrer sur *KILO*, qui est une valeur sûre.

Lorraine : Tu as peut-être raison, Thomas, mais on ne peut pas négliger la division des jeux et casse-têtes simplement parce que *KILO* connaît un énorme succès. Nous devons envisager toutes les possibilités qui s'offrent à nous.

Krystal : Tu as raison, Lorraine. Irene a accepté de travailler pour CTI si nous acquérons Sengames. Elle comprend bien le marché des aînés et serait un réel atout pour le service de R et D. Nous serions chanceux de l'avoir parmi nous.

Thomas : Le modèle d'affaires de Sengames semble complètement différent du nôtre, et nous ne savons pas comment Irene s'intégrera dans l'équipe. Il n'est pas logique d'aller de l'avant avec cette acquisition compte tenu de tout ce que nous avons en cours. Ce serait uniquement une distraction, et une distraction coûteuse en plus!

Lorraine : Peut-être. Parlons du contrat de promotion avec Marly. Je suis très enthousiaste parce qu'il s'agit d'une occasion unique sur le plan du marketing. Je pense que l'engouement pour nos produits et la réputation de la marque profiteraient grandement de son appui.

Krystal : Je suis d'accord, mais Marly n'a pas encore accepté le contrat. Son agent et elle ont des préoccupations au sujet de *KILO* et des effets négatifs du jeu mentionnés dans les médias récemment. Marly n'acceptera le contrat que si nous ramenons *KILO* à sa version originale, et que si nous nous engageons à réinvestir 80 % des bénéfices réalisés grâce à ce contrat de promotion dans les jeux et casse-têtes traditionnels de CTI et non dans des jeux vidéo.

ANNEXE III (suite)
DIVISION DES JEUX ET CASSE-TÊTES – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Thomas : Ça me paraît totalement inacceptable. D'abord, *KILO* connaît un énorme succès; ce serait ridicule de revenir à l'ancienne version. N'oubliez pas que les ventes de sa version initiale étaient très mauvaises. Ensuite, on nous force à réinvestir 80 % de l'argent ailleurs que dans des jeux vidéo! Nous ne pouvons pas laisser quelqu'un de l'extérieur dicter notre stratégie. Nous devons complètement renégocier les conditions, si nous songeons sérieusement à conclure ce contrat.

Steven : Thomas a peut-être raison. Selon mes recherches, le montant demandé se situe dans le haut de la fourchette pour les contrats de promotion visant des jeux pour enfants conclus récemment.

Krystal : Peut-être, mais Marly cadre parfaitement avec l'image que nous voulons projeter et pourrait nous aider à renforcer notre marque. Une association avec elle permettrait aussi de contrer la mauvaise presse sur *KILO*.

Thomas : Je crois que vous vous en faites trop concernant la mauvaise presse. Les ventes de *KILO* n'ont jamais été aussi élevées!

Krystal : Mais Thomas, cette situation pourrait nuire à nos autres activités et à notre réputation.

Thomas : C'est vrai, mais nous devons faire ce qui est le mieux pour CTI. Il est donc évident que nous devons choisir *KILO*. En fait, compte tenu de la croissance explosive du marché des jeux vidéo, nous devrions concentrer tous nos investissements dans ce segment en développement.

Krystal : CTI s'est bâtie sur les jeux de société et les casse-têtes éducatifs. Abandonner ce secteur serait une décision axée sur le court terme. C'est ce qui nous a incités à créer CTI.

Steven : Revenons au sujet de la discussion. Que nous offre Marly, à part le droit d'utiliser son nom? Serait-elle aussi prête à tester et à promouvoir des produits à l'avenir?

Lorraine : Oui, nous en avons parlé. Elle accepterait de nous faire ses commentaires sur les nouveaux jeux et casse-têtes et de figurer dans notre matériel de marketing. Elle serait même prête à envisager de faire la promotion de jeux vidéo, à condition qu'ils soient socialement responsables. Bien entendu, elle veut tester et approuver les produits dont elle fera la promotion. Ses commentaires pourraient nous aider à améliorer nos produits.

ANNEXE IV
INFORMATIONS FINANCIÈRES DE SENGAMES INC.
(Préparé par Irene Brownstone)

*Sengames inc.
 État des résultats
 Exercice clos le 31 décembre 2023*

Ventes	3 700 000 \$
Coût des produits vendus – Note 1	<u>(2 594 000)</u>
Marge brute	<u>1 106 000</u>
<i>Pourcentage de marge brute</i>	<i>30 %</i>
Autres coûts	
Distribution	75 000
Marketing	120 000
Administration	<u>420 000</u>
	<u>615 000</u>
Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA)	<u>491 000 \$</u>
<i>Pourcentage de marge du BAIIA</i>	<i>13 %</i>

Note 1 – Sengames sous-traite la fabrication de tous ses produits.

ANNEXE V
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION
(Présenté par Chloe Wong)

Ordre du jour

1. Mise à niveau de *KILO*
2. *BATNIX*

– 1 –

Mise à niveau de *KILO*

- *KILO* continue de gagner en popularité, et nous avons la possibilité de poursuivre l'expansion du jeu.
- La mise à niveau permettra aux joueurs de s'affronter lors de grandes parties internationales en ligne.
- Des coffres au trésor et des prix en argent seront remis aux gagnants.
- La mise à niveau initiale devrait coûter 5 millions \$ et permettre d'atteindre les projections suivantes :

Exercice	Ventes	Marge nette	Pourcentage de marge nette
2024	8 240 000 \$	1 812 800 \$	22 %
2025	12 360 000 \$	3 708 000 \$	30 %
2026	12 978 000 \$	4 023 180 \$	31 %
2027	13 626 900 \$	4 769 415 \$	35 %
2028	14 308 245 \$	4 721 721 \$	33 %

– 2 –

BATNIX

- *BATNIX* est un prototype de jeu vidéo mobile pour enfants qui les encourage à passer moins de temps sédentaire devant l'écran et à faire plus d'activités à l'extérieur.
- *BATNIX* vise les enfants de 10 à 14 ans et leur permet de jouer seul ou en groupe.
- Le jeu fait appel à la créativité des enfants et leur permet d'acquérir des connaissances sur le climat et la nature qui les entourent.
- Il existe actuellement un petit créneau en pleine expansion dont la taille estimée est d'environ 8 millions de familles au Canada et aux États-Unis qui, chaque année, veulent des jeux vidéo mobiles qui encouragent l'activité physique chez les enfants.
- On prévoit que *BATNIX* obtiendrait une part d'environ 10 % de l'ensemble du marché.
- Le jeu serait vendu sous forme d'abonnement à 4,75 \$ par année.
- Sur une base annuelle, les coûts variables devraient être de 0,85 \$ par jeu, et les coûts fixes liés aux salaires, à l'occupation et à l'administration sont estimés à 2 150 000 \$.
- L'investissement initial pour le développement de *BATNIX* est estimé à 4 millions \$.

ANNEXE V (suite)
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Discussion

Krystal : Merci, Chloe. Ça fait beaucoup de choses à considérer! Par contre, tu n'as pas mentionné la mauvaise presse sur *KILO* et les problèmes révélés par l'étude récente. Quand nous avons développé la nouvelle version de *KILO*, nous ne voulions surtout pas que le jeu soit néfaste. Je crois que nous devons nous demander s'il est responsable de continuer à offrir *KILO* dans sa forme actuelle.

Thomas : Krystal, sois raisonnable. *KILO* a généré un bénéfice de plus de 800 000 \$ depuis les six derniers mois, et a encore un fort potentiel de croissance. D'ailleurs, les clients ne semblent pas se soucier de l'étude sur *KILO*, et ce sont les parents qui doivent limiter le temps d'écran, pas nous. Nous devrions profiter du succès de *KILO* et poursuivre son expansion, comme Chloe l'a suggéré. Notre produit remporte un véritable succès, et nous devrions en tirer profit!

Lorraine : Je comprends ton point de vue, Thomas. Mais n'es-tu pas préoccupé par les autres secteurs de notre entreprise?

Thomas : Comme *KILO* devient chaque jour de plus en plus populaire, toute baisse des ventes de nos autres produits sera largement compensée, surtout une fois le déploiement de la version mise à niveau terminé. Aussi, nous pouvons nous permettre de perdre des ventes dans la division des jeux et casse-têtes. En fait, nous devrions nous éloigner des jeux de société qui sont dépassés et plutôt investir notre argent dans les jeux vidéo comme *KILO*.

Steven : Modifier notre orientation réduirait la dépendance de CTI envers les détaillants, ce qu'il faut prendre en compte. Krystal, je sais que c'est difficile pour toi, mais Thomas a raison : le secteur s'oriente vers les jeux vidéo, et *KILO* pourrait connaître un succès monstre. Si nous modifions l'orientation stratégique de CTI, nous aurons la possibilité de développer d'autres jeux qui présentent un potentiel de croissance semblable à celui de *KILO*.

Krystal : Premièrement, CTI pourrait faire fortune avec cette nouvelle version de *KILO*, mais on dirait que quelque chose ne va pas. Deuxièmement, se recentrer sur les jeux vidéo au lieu des jeux et casse-têtes traditionnels me semble dangereux – nous avons bâti notre entreprise grâce à des jeux de société comme *Know It or Lose It*.

Thomas : Krystal, je respecte ton point de vue, mais en affaires, ce qui compte, c'est ce qu'il y a de mieux pour l'entreprise financièrement. Non seulement *KILO* est-il un véritable succès, mais un changement d'orientation stratégique pourrait en plus faire augmenter davantage les bénéfices de CTI.

ANNEXE V (suite)
DIVISION ÉLECTRONIQUE – PRÉSENTATION ET DISCUSSION

Lorraine : Je n'en suis pas si sûre, Thomas. Combien de temps durera le succès de *KILO*? Et as-tu pensé aux conséquences à long terme de ce changement d'orientation?

Thomas : Oui, j'y ai pensé. Les bénéfices générés par *KILO* nous permettraient de faire toutes sortes d'autres investissements.

Steven : En effet, les bénéfices tirés de *KILO* pourraient servir à financer le développement d'autres jeux vidéo.

Krystal : Je crois que nous devrions revenir à la version initiale de *KILO* et en faire croître les ventes de manière plus responsable. Je ne crois pas non plus qu'il serait approprié que CTI change d'orientation et abandonne les jeux de société et casse-têtes éducatifs pour se concentrer sur les jeux vidéo.

Lorraine : Je ne sais vraiment pas quelle orientation nous devrions prendre.

J'ai demandé à Chloe d'estimer les coûts pour ramener *KILO* à sa version initiale et l'incidence de ce retour en arrière sur les ventes actuelles. Selon elle, les changements coûteraient environ 50 000 \$ seulement. Toutefois, les ventes de *KILO* chuteraient probablement de 50 % initialement, et nous perdrons tous les produits d'exploitation tirés des coffres au trésor puisqu'il s'agit de l'élément du jeu qu'on dit être le plus néfaste.

Krystal : Parlons de *BATNIX*. C'est le jeu parfait pour exploiter le marché des technologies socialement responsables, qui pourrait croître rapidement. Une combinaison de jeu vidéo et d'activités extérieures semble être une manière idéale d'entrer sur ce marché en expansion.

Steven : *BATNIX* semble prometteur. Ce jeu subirait moins de concurrence que *KILO* actuellement. Honnêtement, je ne sais pas ce qui serait préférable à ce stade.

Lorraine : Je suis aussi indécise. Nous devons tout de même déterminer comment financer toutes ces propositions. New Haven Bank (NHB) nous a offert un nouveau prêt de 5 millions \$. J'ai aussi fourni un sommaire des fonds disponibles (Annexe VI).

Thomas : Le marché pour *BATNIX* pourrait être intéressant à l'avenir, mais nous avons des fonds limités à investir. J'ai 8 millions \$ à investir dans des actions privilégiées de CTI. Cela dit, je ne fournirai du financement supplémentaire à CTI que si nous continuons de mettre *KILO* à niveau, étant donné le succès quasi garanti de ce jeu.

ANNEXE VI
PROPOSITIONS DE FINANCEMENT ET TRÉSORERIE DISPONIBLE

Options de financement

Actions privilégiées

Des actions privilégiées d'un montant maximal de 8 millions \$ seraient émises en faveur de Thomas. Ces actions seraient assorties d'un dividende non cumulatif de 4 % et d'une clause de rachat obligatoire de 500 000 \$ par année à compter de 2028; en raison de cette clause, elles seraient comptabilisées à titre de dette dans les états financiers.

Nouveau prêt bancaire

Étant donné l'augmentation de la valeur de marché des terrains et des bâtiments de CTI, NHB est disposée à consentir un prêt à taux variable d'un maximum de 5 millions \$ garanti par les terrains et les bâtiments. Il prendrait rang derrière l'emprunt hypothécaire. Les intérêts annuels correspondraient au taux préférentiel majoré de 2,75 % et seraient payables mensuellement. Le capital doit être remboursé en 2031.

Décision du Conseil : Le total de la nouvelle dette ne doit pas dépasser 8 millions \$.

Sources de trésorerie actuelles

La ligne de crédit auprès de NHB est d'un montant maximal de 5 millions \$, dont 2 millions \$ ont déjà été prélevés.

Total de la trésorerie disponible

Trésorerie	800 000 \$
Ligne de crédit auprès de NHB – montant disponible	3 000 000 \$

ANNEXE C

ÉTUDE DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION DE L'ÉPREUVE DU JOUR 2 – LE 26 MAI 2022

**EXAMEN FINAL COMMUN
LE 26 MAI 2022 – 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	39
----------------	----

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

Travail à faire en Certification.....	40
Travail à faire en Finance.....	41
Travail à faire en Gestion de la performance.....	42
Travail à faire en Fiscalité	43

Information commune – à lire quel que soit votre rôle

Annexe I – Informations sur le secteur d'activité	44
Annexe II – Activités de SPH	45
Annexe III – Extrait du projet d'états financiers.....	46
Annexe IV – Courriel de Jonathan concernant le budget.....	48
Annexe V – Autres demandes de Jonathan.....	49
Annexe VI – Informations sur les stocks.....	51
Annexe VII – Courriel de Maria	52
Annexe VIII – Contrat avec l'université de Kingston	53

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

Annexe IX – Certification – Informations supplémentaires	55
Annexe IX – Finance – Informations supplémentaires.....	61
Annexe IX – Gestion de la performance – Informations supplémentaires.....	69
Annexe IX – Fiscalité – Informations supplémentaires	77

CONTEXTE

INFORMATION COMMUNE À TOUS LES RÔLES

Les Éditions SPH Itée (SPH) est une maison d'édition dont le chiffre d'affaires représente 5 % des ventes du secteur de l'édition au Canada. Parmi ses clients, on trouve des écoles, des universités, des librairies et des détaillants en ligne. SPH ne vend pas directement au consommateur final.

SPH est une société à capital fermé de taille moyenne constituée par Brian McGregor en 1990. Son exercice se termine le 31 décembre. Elle applique les IFRS à des fins de comparabilité avec ses concurrents. Elle exerce toutes ses activités à partir de Toronto (Ontario).

Le 30 décembre 2020, les vice-présidents ont acheté des actions de la société. Tous les membres de l'équipe de direction habitent Toronto. En date d'aujourd'hui, le 2 février 2022, leurs fonctions et leurs pourcentages de participation sont les suivants :

Nom	Fonction chez SPH	Pourcentage de participation
Brian McGregor	Chef de la direction	40 %
Doris Simmons	Vice-présidente, Finances	25 %
Jonathan Fleming	Vice-président, Production	15 %
Rodney Chan	Vice-président, Édition	15 %
Maria Olejnik	Vice-présidente, Marketing	5 %

Âgé de 68 ans, Brian veut vendre ses actions de SPH pour financer sa retraite. En 2021, SPH a émis des obligations en faveur d'une société d'investissement privée, Jefferson Investments inc. (Jefferson), qui a le statut de société privée sous contrôle canadien. Jefferson souhaite acheter des actions de SPH et utilisera les états financiers de 2021 de SPH pour déterminer le prix qu'elle offrira.

En octobre 2021, Suzanne Pietrobon, la contrôleur, a démissionné pour des raisons personnelles. Elle n'a pas encore été remplacée, et le service de la comptabilité manque actuellement de personnel.

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 chez Franklin & Elliot (FE), le cabinet de comptables professionnels agréés chargé de l'audit de SPH. Kaylee Verra est l'associée responsable de la mission d'audit.

Jonathan veut de l'aide pour certaines tâches liées au budget de SPH, à ses coûts et à ses prix. Kaylee vous informe que le travail que vous réaliserez relativement à ces tâches sera passé en revue et approuvé par la direction, et vous dit qu'elle a réglé les questions liées à l'indépendance et aux conflits d'intérêts. Elle vous demande aussi d'analyser le traitement comptable des stocks, du contrat conclu avec l'Université de Kingston et du partenariat conclu avec AppsWiz.

Kaylee vous demande de préparer le plan d'audit de l'exercice clos le 31 décembre 2021 et de recommander des procédures d'audit pour les questions comptables que vous aurez analysées, ainsi que pour l'entrepôt nouvellement construit. Elle veut aussi que vous expliquiez tous les risques que vous relèverez relativement au cycle des ventes, que vous proposiez des procédures d'audit pour chacun de ces risques, et que vous décriviez toutes les informations supplémentaires requises. Des tests de cheminement des cycles des ventes, des approvisionnements et de la paie ont été réalisés dans le cadre de travaux intermédiaires sur place. Il a été établi que les contrôles internes fonctionnent efficacement et concordent avec ceux sur lesquels les auditeurs se sont appuyés par le passé, sauf en ce qui concerne la division Livres pour enfants.

Kaylee vous demande d'expliquer s'il est approprié d'utiliser les travaux du service d'audit interne de SPH et de décrire les procédures qu'il faudra mettre en œuvre pour que nous puissions utiliser ces travaux. Créé en juillet 2020, le service est dirigé par le chef de l'audit, Belvin Alexander, qui est CPA et auditeur interne certifié (CIA). Avant de se joindre à SPH, Belvin a été directeur principal de l'audit dans un cabinet comptable. Il relève du comité d'audit sur le plan fonctionnel et du chef de la direction sur le plan administratif.

Comme FE transmettra une lettre de recommandations à SPH, Kaylee vous demande d'analyser les faiblesses des contrôles internes que vous relèverez dans la division Livres pour enfants et de recommander des améliorations.

En plus des annexes communes (I à VIII), les informations fournies à l'Annexe IX (Certification) sont pertinentes pour votre analyse.

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

TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE

Vous, CPA, travaillez chez Manchester Consultants s.r.l. (MC) et relevez directement de Michel Hébert, CPA, associé du cabinet. Michel a récemment rencontré Doris et Jonathan pour parler de certaines questions liées aux états financiers de l'exercice 2021 et d'autres points.

Jonathan veut de l'aide pour certaines tâches liées au budget de SPH, à ses coûts et à ses prix. Michel vous demande de réaliser ces tâches et d'analyser le traitement comptable des stocks et du contrat conclu avec l'Université de Kingston.

MC doit déterminer, avec la méthode de sélection des nouveaux auteurs de SPH, si la maison d'édition devrait accepter une nouvelle auteure, Chantal Summer. Michel vous demande aussi d'évaluer les données fournies au sujet des ventes, les hypothèses posées par les éditeurs de SPH dans le cadre de cette méthode, ainsi que leur effet sur la décision liée à Chantal Summer.

Michel veut obtenir une évaluation des actions ordinaires de SPH en prévision de futures opérations portant sur ces actions. Il vous demande d'utiliser à cette fin les états financiers de SPH tels quels, sans tenir compte des ajustements liés aux questions comptables.

Récemment, Jefferson a proposé de remplacer ses obligations en circulation par une obligation convertible. Michel vous demande d'expliquer les motivations possibles de Jefferson et d'indiquer si SPH devrait accepter la proposition, compte tenu des risques et des avantages pour SPH.

Un important fournisseur, W.B. Itée (WBL), offre un escompte de 5 % sur les factures payées dans les 10 jours. Michel vous demande d'évaluer l'incidence de cet escompte, si SPH règle les factures de WBL dans les 10 jours, sur la clause restrictive imposée par la banque et sur les flux de trésorerie, et de formuler une recommandation.

Michel vous demande de formuler une recommandation quant à l'acquisition des droits de propriété intellectuelle sur une collection de livres pour enfants, selon l'analyse du prix d'achat proposé et des facteurs de décision qualitatifs liés à l'acquisition.

SPH envisage de placer ses surplus de trésorerie actuels et les excédents de trésorerie du prochain exercice. Ses objectifs de placement sont la croissance du capital et le maintien de la liquidité. Michel veut que vous évaluez les possibilités de placement suivantes, compte tenu des objectifs de placement de SPH, et que vous en recommandiez un ou plusieurs :

- Obligations de la série 2020 de HHI
- Fonds négocié en bourse qui reproduit la composition de l'indice de la Bourse de Toronto (qui a généré de bons rendements par le passé)
- Titres du marché monétaire
- Dépôt bancaire à terme
- Compte d'épargne dans une banque

En plus des annexes communes (I à VIII), les informations fournies à l'Annexe IX (Finance) sont pertinentes pour votre analyse.

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

TRAVAIL À FAIRE EN GESTION DE LA PERFORMANCE

Vous, CPA, travaillez chez Manchester Consultants s.r.l. (MC) et relevez directement de Michel Hébert, CPA, associé du cabinet. Michel a récemment rencontré Doris et Jonathan pour parler de certaines questions liées aux états financiers de l'exercice 2021 et d'autres points.

Jonathan veut de l'aide pour certaines tâches liées au budget de SPH, à ses coûts et à ses prix. Michel vous demande de réaliser ces tâches et d'analyser le traitement comptable des stocks et du contrat conclu avec l'Université de Kingston.

Ensuite, Michel vous demande d'examiner une proposition concernant la production de livres numériques et de déterminer quel pourcentage de réduction du prix permettrait de maximiser la rentabilité, selon les volumes de ventes estimés.

Dans l'espoir de renforcer la position concurrentielle de SPH, Rodney propose de créer du contenu didactique en format vidéo pour accompagner certains manuels scolaires. Michel vous demande de déterminer le coût différentiel de la production de contenu vidéo pour chaque cours et de formuler une recommandation quant à savoir si le projet devrait aller de l'avant, compte tenu du coût ciblé.

De plus, Michel vous demande d'évaluer l'efficacité du programme de révision CorrecteurPRO, qui a été mis à l'essai sur six titres récemment. Il veut aussi que vous suggériez, à la lumière de vos constatations, des indicateurs clés de performance (ICP) qui permettraient à SPH d'évaluer l'efficacité du programme s'il était adopté.

Michel veut aussi que vous évaluez la performance du projet pilote d'unité de ressources éditoriales autonome (UREA) par rapport aux niveaux de production et à la rentabilité de SPH dans le cadre de la structure actuelle.

Brian a remarqué que le régime d'incitation au rendement actuel ne convenait peut-être pas pour les employés de l'UREA. Il veut que MC relève les problèmes que pose le régime actuel pour les employés de l'UREA et suggère des changements pour l'adapter à ces employés. Il aimerait aussi savoir quels sont les risques liés à la mise en œuvre du nouveau régime suggéré.

Compte tenu du succès de l'externalisation de la fonction livraison de SPH, Jonathan propose de confier la fonction ventes à un fournisseur externe. Michel vous demande de réaliser une évaluation qualitative des avantages et des risques de cette proposition d'externalisation.

Enfin, Michel vous demande de faire une évaluation globale des facteurs de risque externes qui ont une incidence sur l'orientation stratégique de SPH et d'expliquer leur incidence sur chacune des propositions mises de l'avant.

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

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

TRAVAIL À FAIRE EN FISCALITÉ

Vous, CPA, travaillez chez Manchester Consultants s.r.l. (MC) et relevez directement de Michel Hébert, CPA, associé du cabinet. Michel a récemment rencontré Doris et Jonathan pour parler de certaines questions liées aux états financiers de l'exercice 2021 et d'autres points.

Jonathan veut de l'aide pour certaines tâches liées au budget de SPH, à ses coûts et à ses prix. Michel vous demande de réaliser ces tâches et d'analyser le traitement comptable des stocks et du contrat conclu avec l'Université de Kingston.

MC donne des conseils de planification fiscale aux employés et aux actionnaires de SPH. Brian a demandé à MC d'analyser les incidences fiscales qu'aurait, pour lui, la vente de ses actions de SPH à Jefferson. Rodney envisage lui aussi de vendre ses actions à Jefferson et aimerait connaître le montant d'impôts qu'il devra payer s'il le fait.

Michel veut également que vous décriviez les incidences fiscales qu'aurait pour SPH l'achat par Jefferson de toutes les actions de Brian et de Rodney.

Brian et son épouse Sarah ont l'intention de prendre leur retraite le 30 juin 2022. Ils aimeront obtenir une estimation de leurs impôts à payer pour 2022, qu'ils souhaitent réduire le plus possible.

Comme la demande de livres imprimés a diminué au profit des livres numériques, SPH envisage de vendre son entrepôt de l'avenue Tilly et d'emménager dans un entrepôt plus petit. SPH veut connaître les incidences fiscales, pour l'année d'imposition 2022 et les suivantes, de la vente de l'entrepôt de l'avenue Tilly et de l'achat de l'entrepôt de l'avenue Foster.

Michel vous demande de calculer le revenu net aux fins de l'impôt, le revenu imposable et les impôts fédéraux à payer de SPH pour l'année d'imposition 2021. Les actionnaires savent qu'un revenu passif gagné dans une SPCC peut avoir des incidences fiscales et veulent que vous expliquiez quelles seraient ces incidences si SPH recevait des dividendes de 150 000 \$ d'un placement dans des sociétés publiques canadiennes. Pour vous aider à dresser un portrait juste, Michel vous demande de recalculer les impôts à payer pour 2021, comme si SPH avait gagné ce revenu supplémentaire.

Après le départ de Suzanne, Doris a demandé à Rhéa, la commis comptable, de veiller à ce que SPH soit à jour en ce qui concerne ses obligations en matière de TPS/TVH. MC a déjà produit la déclaration de novembre dans les délais. Michel vous demande de passer en revue le travail fait par Rhéa pour décembre et de réaliser le travail qu'il reste à faire. Doris craint qu'il n'y ait des pénalités à payer.

En plus des annexes communes (I à VIII), les informations fournies à l'Annexe IX (Fiscalité) sont pertinentes pour votre analyse.

ANNEXE I – COMMUNE INFORMATIONS SUR LE SECTEUR D'ACTIVITÉ

Habituellement, une maison d'édition révise les livres qu'elle publie, en conçoit le graphisme, les imprime, met au point leur version électronique (pour les livres numériques), les commercialise, puis les distribue aux grossistes, aux détaillants ou directement aux consommateurs finaux.

La maison d'édition acquiert les droits sur les œuvres de l'auteur et convient de lui payer des redevances en fonction des ventes. Jusqu'à un tiers des redevances prévues pour le premier tirage peut être versé d'avance.

Concurrence

Le secteur se consolide et compte quatre grandes maisons d'édition bien établies, qui détiennent ensemble une vaste part du marché. Elles ont les ressources nécessaires pour commercialiser agressivement leurs produits et contrôler les canaux de distribution.

La concurrence est fondée sur les prix, la notoriété de la marque et le marketing. Des maisons d'édition ont réduit leurs coûts et augmenté leur chiffre d'affaires en externalisant leur fonction ventes à des entreprises spécialisées dans ce type d'activités. Certaines de ces entreprises représentent de nombreuses maisons d'édition et ont un grand pouvoir de négociation auprès des détaillants. Toutefois, certains détaillants refusent de faire affaire avec ces entreprises en raison de leurs tactiques de vente insistantes et de la dégradation du service.

Marges bénéficiaires

La capacité à prévoir quels sujets ou auteurs se vendront le plus est un facteur clé de succès. Que ce soit pour les livres imprimés ou numériques, les maisons d'édition visent des marges bénéficiaires nettes d'environ 10 %. Comme les livres numériques se vendent moins cher que leur version imprimée, le prix de vente moyen pondéré d'un titre donné baisse à mesure que la proportion des ventes en format numérique augmente par rapport à celle de la version imprimée.

Tous les livres peuvent être publiés en format imprimé seulement, en format numérique seulement, ou dans les deux formats. Selon les données historiques, les livres d'images pour enfants et les livres pour les tout-petits se vendent surtout en format imprimé, car c'est le format que les parents préfèrent.

Manuels scolaires

Le volume des ventes de manuels scolaires devrait augmenter et compter une proportion de plus en plus élevée de ventes en format numérique. Parallèlement, pour se démarquer, des maisons d'édition joignent aux manuels diverses ressources de formation en ligne (RFL). Les RFL, qui comprennent des livres intelligents (offrant aux étudiants des fenêtres d'explications contextuelles), des exercices et des questionnaires, coûtent cher à produire et doivent être sans cesse mises à jour.

Les barrières à l'entrée sont élevées pour les manuels scolaires, car ceux-ci nécessitent un investissement initial important (par exemple pour la préparation des RFL).

ANNEXE II – COMMUNE ACTIVITÉS DE SPH

Divisions

SPH compte trois divisions, chacune menant ses activités dans l'un des grands segments du marché de l'édition :

- *Livres pour enfants* – Cette division est rentable, car elle tire parti du travail d'auteurs renommés. Elle publie principalement des livres pour les jeunes lecteurs et des livres aux pages cartonnées pour les tout-petits.
- *Manuels scolaires* – En 2021, cette division a vendu un plus grand pourcentage de livres numériques que de livres imprimés. Certains manuels scolaires de SPH ne comportent aucune RFL, et seuls ceux dotés de RFL sont demeurés concurrentiels sur le plan du prix et du volume de ventes.
- *Ouvrages documentaires* – Cette division ne publie que des livres d'auteurs canadiens, dont de beaux livres illustrés à laisser sur la table à café. Bien que certains ouvrages restent rentables, les bénéfices de cette division sont en baisse.

Structure de coûts et ventes

SPH verse à ses auteurs des redevances allant de 10 % à 15 % des ventes de leurs livres. SPH a son propre personnel des ventes et du marketing. Les vendeurs sont affectés à des clients précis et reçoivent un salaire ainsi qu'une commission de 5 % des ventes.

Certains titres de SPH (qui représentent environ 45 % des ventes) sont utilisés à grande échelle et ont peu de concurrence, de sorte que leurs ventes annuelles demeurent stables au fil des ans.

ANNEXE III – COMMUNE
EXTRAIT DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS

Les Éditions SPH Itée
État du résultat net et du résultat global
Exercices clos les 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)

	2021	2020
	Projet	Audité
Produits des activités ordinaires		
Livres pour enfants	22 520 \$	20 874 \$
Manuels scolaires	37 590	42 810
Ouvrages documentaires	15 060	16 220
	<hr/>	<hr/>
	75 170	79 904
Coût des produits vendus		
Coûts de production et redevances	34 639	35 343
Amortissement des coûts de préproduction	972	1 720
Amortissement lié à la production	850	875
	<hr/>	<hr/>
Marge brute	38 709	41 966
Charges d'exploitation		
Amortissement	2 203	2 315
Frais de vente et de marketing	12 401	12 136
Frais généraux et administratifs	16 459	15 984
Total des charges d'exploitation	<hr/>	<hr/>
	31 063	30 435
 Résultat d'exploitation		
Produit d'intérêts – obligations de HHI	7 646	11 531
Charge d'intérêts – obligations détenues par Jefferson	23	0
Charge d'intérêts – emprunt à terme	(354)	0
	<hr/>	<hr/>
Résultat avant impôts	(598)	(643)
 Impôts sur le résultat		
	<hr/>	<hr/>
Résultat net et résultat global	6 717	10 888
	<hr/>	<hr/>
	(1 814)	(2 940)
	<hr/>	<hr/>
	4 903 \$	7 948 \$

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

*Les Éditions SPH Itée
 État de la situation financière
 Aux 31 décembre
 (en milliers de dollars canadiens)*

	2021	2020
	Projet	Audité
Actif		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 529 \$	250 \$
Comptes clients (déduction faite de la provision de 2021 – 256 \$; 2020 – 236 \$)	8 268	7 632
Stocks	6 450	6 514
Charges payées d'avance	2 980	2 460
	<hr/> 19 227	<hr/> 16 856
Placement – obligations de HHI	924	0
Immobilisations corporelles, montant net	33 387	24 850
Coûts de préproduction	2 560	2 790
Avances sur les redevances	2 040	1 910
Immobilisations incorporelles	3 590	3 740
Total de l'actif	<hr/> 61 728 \$	<hr/> 50 146 \$
Passif		
Comptes fournisseurs	7 520 \$	7 490 \$
Charges à payer	9 800	10 480
Passif sur contrat – produits différés	1 109	1 350
Impôts à payer	140	240
Tranche à court terme de l'emprunt à terme	750	750
	<hr/> 19 319	<hr/> 20 310
Obligations à payer – Jefferson	8 500	0
Emprunt à terme	9 090	9 840
Passif d'impôts différés	980	1 060
Total du passif	<hr/> 37 889	<hr/> 31 210
Capitaux propres		
Capital social – actions ordinaires	5 640	5 640
Résultats non distribués	18 199	13 296
Total des capitaux propres	<hr/> 23 839	<hr/> 18 936
Total du passif et des capitaux propres	<hr/> 61 728 \$	<hr/> 50 146 \$

ANNEXE IV – COMMUNE
COURRIEL DE JONATHAN CONCERNANT LE BUDGET

De : Jonathan Fleming, vice-président, Production
À : CPA
Date : Le 1^{er} février 2022
Objet : Budget de l'exercice 2022

Nous avons achevé en novembre 2021 la préparation du budget 2022 de la division Ouvrages documentaires. Nous l'avons établi en nous basant sur notre capacité de production normale.

Volume des ventes	180 000
Prix de vente moyen	85 \$
Total du chiffre d'affaires	<u>15 300 000 \$</u>

Coûts variables	
Matières premières et main-d'œuvre directe	4 536 000 \$
Redevances	1 836 000
Commissions	765 000
Coûts d'expédition et d'exécution des commandes	306 000
Autres coûts de production	432 000
Frais de vente et de marketing	<u>413 100</u>
Total des coûts variables	8 288 100
Total des coûts fixes	<u>5 717 000</u>
Résultat d'exploitation	<u>1 294 900 \$</u>

Hypothèses

1. Les frais de vente et de marketing variables sont habituellement fonction du chiffre d'affaires.
2. Les coûts fixes sont valables jusqu'à 200 000 livres. Pour toute tranche supplémentaire de 50 000 livres ou moins, des coûts fixes de 75 000 \$ s'ajoutent.
3. Les coûts fixes comprennent les autres coûts de production fixes, la portion fixe des frais de vente et de marketing, les frais d'occupation, ainsi que la charge d'amortissement de 440 000 \$.

Après l'achèvement du budget, le service du marketing a revu sa stratégie concernant notre division Ouvrages documentaires :

Nous avons de tout nouveaux titres cette année. Nous prévoyons que nous dépenserons 300 000 \$ de plus en publicité, et que les nouveaux titres généreront des ventes de 30 000 unités additionnelles, à un prix unitaire de 75 \$. Par ailleurs, nous voulons que les livres soient imprimés sur le papier de la plus haute qualité possible pour qu'ils se démarquent sur le marché. Comme les auteurs sont nouveaux et peu connus, nous avons négocié des redevances de seulement 9 % des ventes. Nous aurons besoin d'un vendeur de plus pour commercialiser ces ouvrages.

Nous vous demandons de réviser le budget initial pour tenir compte de ces modifications.

ANNEXE V – COMMUNE
AUTRES DEMANDES DE JONATHAN

De : Jonathan Fleming, vice-président, Production
 À : CPA
 Date : Le 2 février 2022
 Objet : Exercice 2021

Nous vendons notre série de livres pour enfants « Les Formidables » en coffret de trois et en livres individuels. Voici un sommaire des ventes pour 2021 :

Format	Volume réel	Volume standard	Prix de vente réel	Prix de vente standard	Coût variable unitaire réel	Coût variable unitaire standard
Coffret de trois livres	25 000	20 000	13,90 \$	15,10 \$	7,48 \$	7,39 \$
Livres individuels	11 000	15 000	7,65 \$	6,85 \$	3,55 \$	3,64 \$

Au début de 2021, comme ses recherches montraient une hausse des ventes de coffrets pour enfants, Maria a proposé d'augmenter nos dépenses de marketing pour les coffrets et de réduire leur prix pour stimuler la demande. Or, la tendance semble s'être renversée en 2022 : les clients préfèrent acheter des livres individuels pour ne pas trop dépenser d'un coup. Maria recommande d'ajuster nos promotions des prochains mois pour en tenir compte. Veuillez analyser l'écart sur prix de vente et l'écart sur volume des ventes pour chaque format afin de m'aider à comprendre si la stratégie adoptée en 2021 a été efficace pour accroître le bénéfice.

ANNEXE V – COMMUNE (suite)
AUTRES DEMANDES DE JONATHAN

Ensuite, j'ai besoin de votre aide pour fixer le prix de vente d'un nouveau livre de la division Ouvrages documentaires, intitulé *Paysages d'antan*, qui sera publié en 2023. Pour établir le prix de ce livre, nous utiliserons la meilleure des deux méthodes suivantes : 1) calcul du total des coûts incorporables unitaires selon la méthode du coût complet, puis application d'une majoration de 50 % (la même pour tous les livres); ou 2) calcul fondé sur la demande, à savoir sur les volumes de ventes prévus à différents prix, selon une analyse du marché. Veuillez calculer un prix cible au moyen de ces deux méthodes, puis recommander un prix de vente pour ce livre.

Veuillez aussi comparer les avantages et les inconvénients de chaque méthode sur le plan qualitatif.

Nous nous attendons à ce que ce livre connaisse une forte demande. Toutefois, en raison des coûts d'impression des photos de grande qualité, nous prévoyons une baisse de notre marge. La demande et le prix de ce type de livres ont tendance à augmenter avec le temps, à mesure que les photographes gagnent en renommée.

Nous nous sommes engagés à effectuer un premier tirage de 10 000 exemplaires de ce livre, et nous avons la capacité de faire des tirages supplémentaires.

Un livre d'un concurrent mettant de l'avant un photographe plus connu se vend 70 \$.

Les coûts fixes pour un tirage de 8 000 à 14 000 exemplaires seront les suivants : 150 000 \$ de coûts indirects de production et 130 000 \$ de frais généraux et administratifs et de frais de vente.

Les coûts par livre sont les suivants :

Matières premières	24,30 \$
Main-d'œuvre directe	4,00 \$
Coûts indirects de production variables	3,00 \$
Frais généraux et administratifs et frais de vente variables	2,50 \$

Le service du marketing a estimé le nombre de livres qui pourraient être vendus, à différents prix :

Prix de vente	60,00 \$	65,00 \$	70,00 \$	75,00 \$
Nombre de livres	14 000	12 500	9 500	8 500

ANNEXE VI – COMMUNE INFORMATIONS SUR LES STOCKS

Doris a fourni un extrait de la liste des stocks de produits finis au 31 décembre 2021 :

Liste des stocks – Entrepôt – Le 31 décembre 2021			
Article en stock	Stocks détenus (livres)	Coût par livre	Valeur des stocks
<i>Introduction à l'écologie</i>	10 000	57,20 \$	572 000 \$
<i>Droit – Déontologie</i>	15 000	25,60 \$	384 000 \$
Total			6 450 000 \$

Doris a aussi fourni une liste de livres que des clients ont retournés à SPH, mais qui étaient en transit au 31 décembre 2021. La propriété des livres retournés est transférée à SPH au moment où ceux-ci quittent les locaux du client. Tous les livres en transit étaient comptabilisés dans les stocks de SPH à la fin de l'exercice.

Page 1 de 1

Le 31 décembre 2021

Liste des stocks – Livres en transit							
Article en stock	Livres en entrepôt au 31 déc.	Expédié de	Date d'expédition	Quantité en transit (livres)	Coût par livre	Valeur des stocks	Note
<i>Introduction à la physique</i>	0	Collège Sheldon	28 déc.	3 200	15,78 \$	50 496 \$	1
<i>Biochimie avancée – cinquième édition</i>	0	Université de Brookston	22 déc.	4 700	32,90 \$	154 630 \$	2
Total						205 126 \$	
Note 1 – Reçus le 3 janvier 2022 – 2 000 unités étaient endommagées et ne pourront être revendues.							
Note 2 – Reçus le 2 janvier 2022 – tous les livres étaient en bon état.							

**ANNEXE VII – COMMUNE
COURRIEL DE MARIA**

De : Maria Olejnik, vice-présidente, Marketing
À : Doris Simmons, vice-présidente, Finances, et Jonathan Fleming, vice-président,
Production
Date : Le 9 janvier 2022
Objet : Liste de prix

Nous avons modifié le prix des livres suivants pour tenir compte des variations de la demande :

Article en stock	Prix de vente en déc. 2021	Note
<i>Introduction à l'écologie</i>	55,00 \$	1
<i>Introduction à la physique</i>	25,30 \$	
<i>Biochimie avancée – cinquième édition</i>	28,60 \$	2

Notes

1. Un client s'est engagé contractuellement à acheter 20 000 manuels à 75 \$ chacun au cours de la période de neuf mois se terminant le 30 avril 2022. Au 31 décembre 2021, nous lui avions vendu et expédié 13 000 unités en vertu de ce contrat.
2. La sixième édition de ce manuel remplacera la cinquième en février 2022. Nous cessons habituellement de vendre une édition dans les deux mois qui précèdent la sortie de la suivante.

Nous estimons que nos coûts variables pour l'expédition des manuels scolaires aux détaillants s'établiront en moyenne à 1,50 \$ par manuel.

**ANNEXE VIII – COMMUNE
CONTRAT AVEC L'UNIVERSITÉ DE KINGSTON**

SPH a signé avec l'Université de Kingston (Kingston) un contrat dont les modalités sont différentes de celles de ses contrats habituels.

Un extrait du contrat et des informations connexes sont présentés ci-dessous.

Client : Kingston
Objet : Contrat n° KU47-5
Date : Le 27 avril 2021
Durée de l'abonnement : Année universitaire de Kingston, du 1^{er} septembre 2021 au 30 avril 2022

Kingston s'engage à acheter 3 000 unités du manuel *Architecture 101* (première édition) à un prix total de 360 000 \$ (120 \$ l'unité). Chaque unité est constituée d'un manuel imprimé et de RFL. Le cours dure huit mois, et les étudiants peuvent accéder aux RFL pendant toute la durée de l'abonnement. Dans le cadre du cours, les étudiants doivent utiliser le manuel pour réaliser les travaux à faire dans les RFL. Il est interdit à Kingston de vendre le manuel et les RFL séparément.

Kingston convient de payer la totalité de la facture dans les 40 jours suivant la réception des manuels. SPH s'engage à expédier les manuels d'ici le 15 août 2021.

Nous avons expédié les manuels le 12 août. Le 14 août, Kingston a signé le bordereau à la réception de tous les manuels; nous avons comptabilisé 360 000 \$ en produits. Nous avons reçu le paiement intégral le 16 septembre.

SPH a versé des commissions de vente de 5 % pour ce contrat et a engagé des frais de déplacement de 4 800 \$ pour présenter la proposition à Kingston. Le contrat a généré un profit suffisant pour couvrir ces coûts, qui ont tous été comptabilisés dans les frais de vente.

RÔLE EN CERTIFICATION
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE IX – CERTIFICATION INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Partenariat

Le 1^{er} août 2021, SPH a conclu un partenariat avec AppsWiz inc. (AppsWiz), une société spécialisée dans la création d'applications mobiles. Chaque société a investi 500 000 \$ en contrepartie de 50 % des actions de SmartKids, une entité juridique nouvellement créée. SPH apportera son expertise dans la conception et l'impression de livres, tandis qu'AppsWiz apportera son expertise en matière d'applications mobiles.

SmartKids produira et vendra une nouvelle série de livres interactifs de contes traditionnels, comme *Les trois petits cochons*. Le lecteur pourra pointer la caméra de son appareil mobile sur les illustrations et, lorsqu'il lira l'histoire à voix haute, les personnages s'animeront à l'écran dans une application.

SPH et AppsWiz ont signé une entente contractuelle précisant les droits et les responsabilités de chaque partie. Elle renferme les modalités suivantes :

- Si SmartKids a besoin d'une injection de fonds supplémentaires, les deux parties doivent y contribuer à parts égales par l'achat d'actions ordinaires additionnelles.
- Tous les actifs acquis et tous les passifs contractés par SmartKids doivent être approuvés par SPH et AppsWiz, et appartiennent à SmartKids.
- SmartKids est responsable de la paie et des autres fonctions administratives.

À la fin de 2021, SmartKids n'avait encore réalisé aucune vente, bien que de nombreuses parties aient manifesté leur intérêt. Doris a comptabilisé les 500 000 \$ dans les coûts de production de l'exercice.

Au 31 décembre 2021, SmartKids affichait les soldes suivants :

Total de l'actif	850 000 \$
Total du passif	50 000 \$
Total des capitaux propres	800 000 \$

De plus, SmartKids a enregistré une perte nette de 200 000 \$ en 2021.

ANNEXE IX – CERTIFICATION (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Informations supplémentaires sur l'exercice 2021

Le service des technologies de l'information (TI) de SPH a reporté jusqu'au début de 2022 une mise à niveau prévue du logiciel de comptabilité. Dans les dernières semaines de 2021, le logiciel « gelait » à l'improviste, mais un redémarrage résolvait toujours le problème. Doris se demande toutefois si cette situation a eu une incidence sur les grands livres auxiliaires.

Pendant l'exercice, SPH a embauché Connor Smith au poste de directeur de l'analyse des données. Connor est responsable des tableaux de bord hebdomadaires destinés à la direction. Son équipe a réalisé des tests approfondis pour s'assurer de l'intégrité des données contenues dans les tableaux de bord.

Un stagiaire d'audit a assisté au dénombrement des stocks chez SPH, qui a eu lieu le 31 décembre 2021. Il s'est dit satisfait des procédures et de l'exactitude.

En septembre 2021, SPH a acheté un terrain pour 1 million \$ et a retenu les services d'une entreprise qui a commencé la construction d'un entrepôt supplémentaire. Au 31 décembre 2021, la construction était achevée et avait coûté 2 millions \$.

Renseignements sur le cycle des ventes

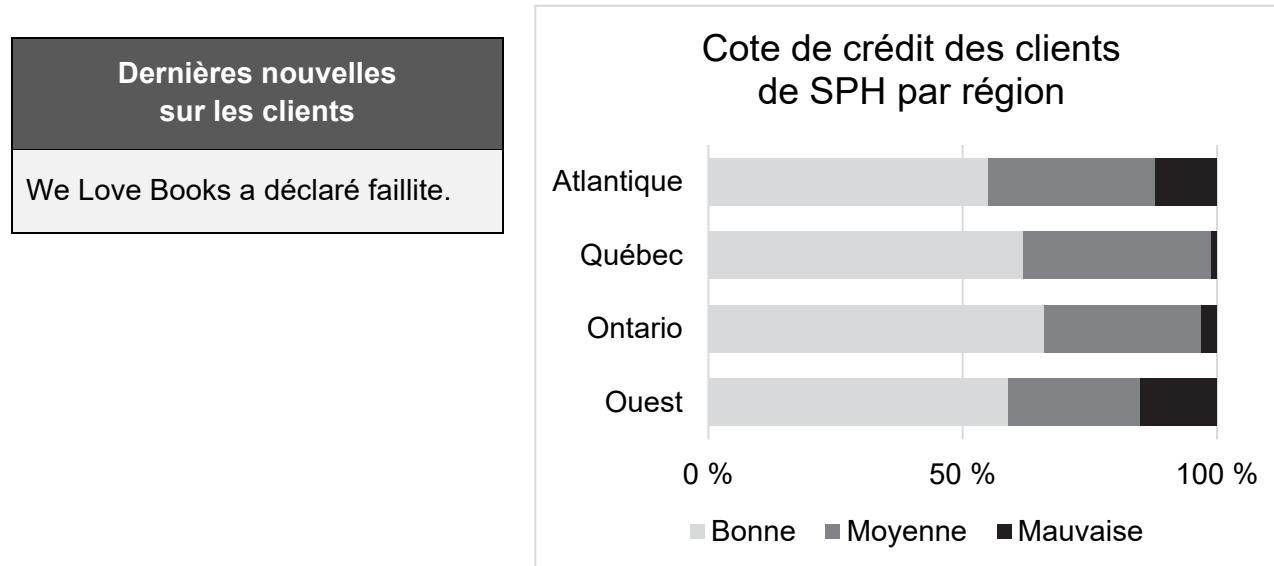
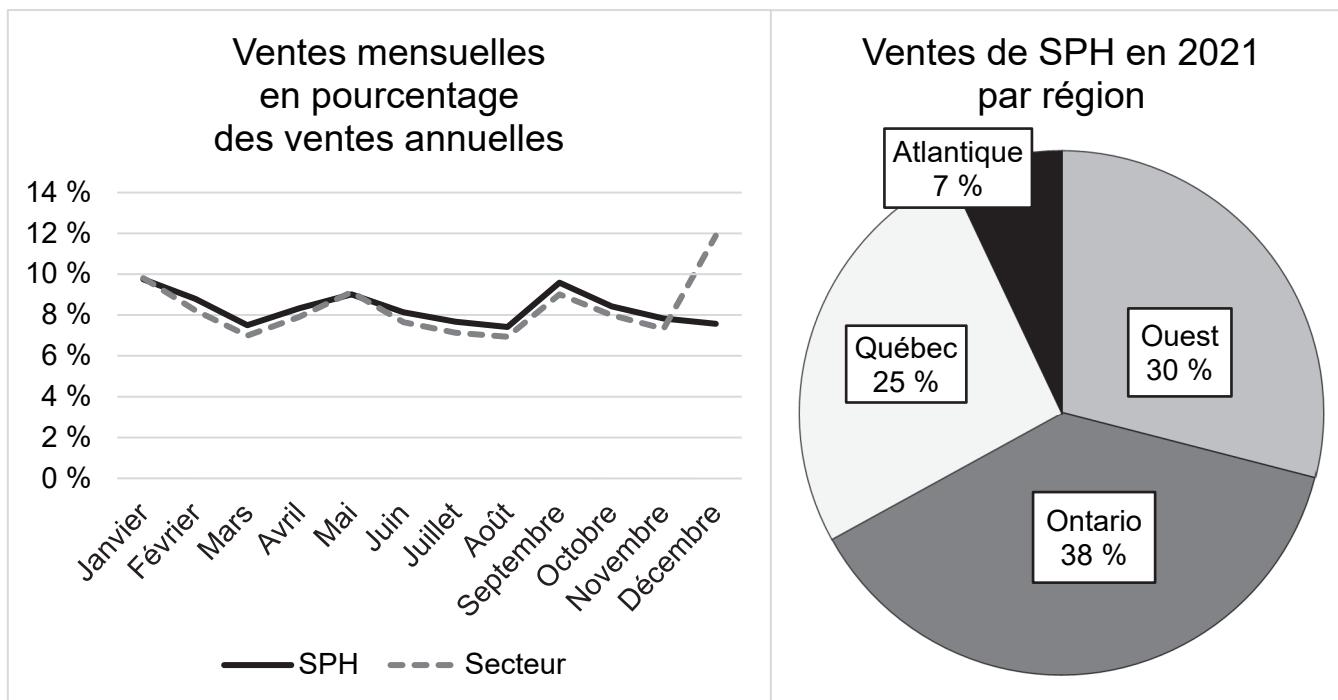
- La tendance des ventes mensuelles de SPH en pourcentage des ventes annuelles suit généralement celle des autres maisons d'édition tout au long de l'exercice.
- La provision pour créances douteuses de 2021 a été établie à 3 % du montant brut des comptes clients, comme pour les exercices précédents.
- L'économie canadienne peine à se relever de la récente récession; SPH a constaté une hausse des comptes en souffrance depuis plus de 60 jours et des radiations qui s'y rattachent.
- SPH n'a habituellement aucun compte dans la catégorie « Plus de 90 jours ». La totalité du solde de cette catégorie vient du compte de We Love Books.
- FE estime que les créances irrécouvrables s'établissent dans une fourchette de 3 % à 5 % du montant brut des comptes clients.

Grand livre auxiliaire des comptes clients Au 31 décembre 2021 <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>					
	De 0 à 30 jours	De 31 à 60 jours	De 61 à 90 jours	Plus de 90 jours	Total
Total	6 320 \$	1 170 \$	213 \$	840 \$	8 543 \$

ANNEXE IX – CERTIFICATION (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements sur le cycle des ventes (suite)

Tableau de bord hebdomadaire destiné à la direction
Semaine du 3 janvier 2022



ANNEXE IX – CERTIFICATION (suite)

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Service d'audit interne

Le service d'audit interne prête au service de la comptabilité Louise Swanson, CPA, et ce, depuis le 15 décembre 2021. Le service de la comptabilité manque tout de même encore de personnel, et Louise peine à passer en revue le travail des employés en temps voulu.

Selon les règlements régissant le service d'audit interne, les responsabilités de Belvin sont les suivantes :

- confirmer au moins une fois par année l'indépendance du service d'audit interne au comité d'audit;
- soumettre pour approbation un plan d'audit interne annuel fondé sur les risques;
- s'assurer que les missions prévues sont effectuées, que les programmes de travail et les tests sont consignés et que les résultats sont communiqués;
- faire le suivi des recommandations et faire rapport au comité d'audit des mesures correctives qui n'ont pas été mises en œuvre.

Les directeurs d'audit du service d'audit interne doivent détenir, en plus du titre de CPA, le titre de CIA ou celui d'auditeur de systèmes d'information certifié (CISA), et compter au moins deux années d'expérience en audit interne. Les auditeurs doivent tous être titulaires d'un diplôme universitaire en administration et terminer le programme d'agrément CIA ou CISA dans les deux années suivant leur date d'entrée en fonction. Du 1^{er} janvier au 15 décembre 2021, le personnel du service d'audit interne était complet.

Les directeurs d'audit sont responsables de la planification des audits internes, lesquels sont ensuite réalisés par les auditeurs. Les directeurs d'audit revoient le travail des auditeurs et rédigent un rapport d'audit. Belvin passe également en revue tous les dossiers d'audit et les rapports d'audit avant qu'ils soient délivrés.

Le service d'audit interne a réalisé de nombreux audits internes pendant l'exercice clos le 31 décembre 2021, notamment des audits des ventes, des frais généraux et administratifs, de la paie, et des frais de vente et de marketing. Des constatations ont été formulées dans certains des rapports d'audit délivrés. Par exemple, le service d'audit interne a découvert que, bien que les coûts engagés aient été raisonnables, des vendeurs ont séjourné dans des hôtels non approuvés. Toutefois, aucune faiblesse significative ou déficience importante des contrôles internes n'a été relevée. Toutes les recommandations formulées par le service d'audit interne avaient été mises en œuvre au 31 décembre 2021.

ANNEXE IX – CERTIFICATION (suite)

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Changements au sein de la division Livres pour enfants

Le 31 août 2021, le service d'audit interne a délivré un rapport sur les contrôles internes de la division Livres pour enfants, dans lequel il n'a relevé aucune faiblesse significative ou déficience importante. Le 15 septembre, le directeur des ventes de cette division a quitté son emploi. Pour le remplacer, Brian a recruté Yolanda Vallis, qui est entrée en fonction chez SPH le 1^{er} novembre 2021.

À son entrée en fonction, Yolanda a examiné les rapports mensuels de comparaison des données des ventes budgétées et réelles de la division pour 2021. Comme elle n'a relevé aucun problème important, les vendeurs sont autorisés depuis novembre 2021 à créer de nouveaux comptes clients et à fixer la limite de crédit s'y rattachant.

À la suite d'une mise à niveau apportée au système de vente en novembre, certains champs sont maintenant préremplis dans le système. Par exemple, quand un vendeur entre une commande dans le système, il n'a qu'à sélectionner un client pour que le système remplit automatiquement certains champs, comme l'adresse d'expédition, le numéro de téléphone et l'adresse de courriel. De plus, quand le vendeur clique sur les articles commandés dans la liste déroulante, leur prix s'affiche automatiquement dans le champ correspondant. Si l'information qui figure dans un champ prérempli est inexacte, le vendeur change l'information dans le champ avant d'envoyer la commande au moyen du système.

Les rabais étaient rarement autorisés avant que Yolanda se joigne à l'équipe. Or, Yolanda sait à quel point il est important de donner de la latitude aux vendeurs. Depuis son arrivée, les vendeurs sont donc autorisés à accorder une remise sur quantité de 10 % aux clients de la division Livres pour enfants lorsqu'il leur semble qu'un client commande plus que d'habitude. Les remises sur quantité de plus de 10 % doivent être approuvées par Yolanda.

Quand un client a un compte en souffrance, le service des comptes clients demande au vendeur de faire un suivi. Si le vendeur pense que le recouvrement est improbable, il en informe le service des comptes clients et le montant est radié.

À son arrivée, Yolanda s'est dit que tous les vendeurs devraient avoir une tablette pour rester connectés. Les tablettes ont été reçues au début de décembre. L'équipe des TI a mentionné qu'elle avait besoin de cinq jours ouvrables pour configurer l'accès au réseau privé virtuel, le chiffrement et les antivirus des tablettes, mais Yolanda a plutôt décidé de ne pas attendre avant de les remettre aux vendeurs. Elle leur a demandé de les rapporter entre Noël et le jour de l'An pour que les TI puissent s'en occuper.

RÔLE EN FINANCE
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE IX – FINANCE
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Méthode de sélection des nouveaux auteurs

Pour décider s'il faut accepter ou non un nouvel auteur, SPH réalise une analyse de la valeur actualisée nette, au moyen d'un taux d'actualisation de 9 %.

SPH engage des coûts initiaux d'édition et de conception de 50 000 \$ par titre.

SPH applique les hypothèses suivantes concernant les ventes de livres pour enfants :

	Couverture rigide	Couverture souple	Livre numérique
Pourcentage du volume total des ventes	30 %	60 %	10 %
Prix par livre	9,50 \$	5,50 \$	4,10 \$
Coûts de production et d'exécution des commandes, en pourcentage des ventes	35 %	30 %	5 %

On suppose que chaque nouveau livre a un cycle de vie de cinq ans. Quel que soit le format, on prévoit que le volume total des ventes sera réparti comme suit :

Année	Volume des ventes
1	40 %
2	20 %
3	15 %
4	15 %
5	10 %

SPH verse une commission qui correspond à 5 % des ventes.

SPH engage des frais initiaux de marketing fixes de 275 000 \$. Au cours des exercices suivants, les frais de marketing représenteront 13 % des ventes.

Lorsqu'elle juge que c'est pertinent aux fins de la décision, SPH inclut dans son analyse une partie des coûts indirects annuels de son siège social, soit 5 000 \$ en loyer et 6 000 \$ en coûts liés aux technologies. Elle impute en outre l'amortissement de l'imprimante comme suit : 0,30 \$ par livre à couverture rigide, et 0,20 \$ par livre à couverture souple.

SPH est assujettie à un taux d'imposition de 27 %.

ANNEXE IX – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Renseignements sur Chantal Summer

Chantal Summer est une militante écologiste active au Canada et en Amérique latine, où elle a un talk-show très populaire. Elle a proposé à SPH un livre pour enfants qu'elle a écrit. Compte tenu de sa grande présence sur les médias sociaux (598 200 abonnés Instagram), elle prévoit qu'un grand pourcentage des ventes du livre sera en format numérique.

Les éditeurs de SPH ont rencontré Chantal à l'occasion d'un congrès. Ils assistent fréquemment à de tels événements, car les conférenciers manifestent souvent de l'intérêt pour l'écriture d'un livre. Les éditeurs de SPH ont engagé des frais de déplacement de 25 000 \$ pour ce congrès.

Les éditeurs de SPH lanceraient le livre de Chantal le 1^{er} janvier 2023, en anglais. Ils s'attendent à en vendre 400 000 exemplaires en cinq ans. Ce chiffre inclut une version en espagnol, dont la traduction coûtera 15 000 \$ en 2024. SPH dispose d'une capacité suffisante pour imprimer le livre de Chantal sans modifier ses installations.

Chantal a demandé des redevances de 15 % des ventes de son livre et une avance de 450 000 \$. Le versement des redevances commencera lorsque le montant des redevances gagnées aura dépassé le montant de l'avance. Les redevances ne seront déductibles fiscalement que lorsque SPH aura engagé les coûts et les aura passés en charges du point de vue comptable.

ANNEXE IX – FINANCE (suite)

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Données sur les ventes

La direction de SPH a fourni des estimations des volumes de ventes des premiers livres des 10 nouveaux auteurs les plus récemment sélectionnés :

Date de lancement	Genre	Autres langues publiées (outre l'anglais)	Redevances	Abonnés Instagram (avant le lancement)	Volume de ventes total (Note 1)		Format (Note 2)		
					Ans 1 à 5	Ans 6+	Rigide	Souple	Numérique
5 oct. 21	Enfants		9,25 %	233 000	210 000	117 000	30 %	30 %	40 %
15 janv. 21	Enfants	Français	10,00 %	1 089 000	403 000	298 000	20 %	20 %	60 %
30 août 20	Enfants		11,00 %	s. o.	120 000	27 000	40 %	50 %	10 %
5 févr. 20	Documentaire		11,50 %	11 000	95 000	9 000	30 %	50 %	20 %
2 déc. 19	Enfants	Espagnol	10,75 %	175 000	230 000	65 000	20 %	40 %	40 %
2 juin 19	Manuel scolaire		14,00 %	s. o.	5 000	0	100 %	0 %	0 %
10 déc. 18	Enfants	Français	10,25 %	s. o.	168 000	71 000	30 %	50 %	20 %
30 août 18	Documentaire		11,50 %	s. o.	201 000	38 000	20 %	70 %	10 %
10 nov. 17	Enfants		10,00 %	s. o.	108 000	10 000	50 %	45 %	5 %
2 août 17	Documentaire		10,50 %	s. o.	174 000	26 000	20 %	80 %	0 %

ANNEXE IX – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Évaluation de SPH

La direction croit que les résultats financiers des deux derniers exercices de SPH sont représentatifs des bénéfices futurs. Elle souligne en outre ce qui suit :

- Le salaire de Brian McGregor s'est élevé à 250 000 \$ en 2020 et à 350 000 \$ en 2021. Il serait possible de remplacer Brian par un chef de la direction rémunéré 200 000 \$ par année.
- SPH occupe des bureaux dont le propriétaire est Jonathan Fleming. Jusqu'à août 2021, SPH payait un loyer mensuel de 2 500 \$, ce qui est inférieur au prix du marché. En septembre 2021, le loyer est passé à 3 500 \$ par mois, ce qui correspond au prix du marché.
- En 2020, une nouvelle édition d'un manuel scolaire a été publiée plus tôt que prévu, ce qui a fait augmenter le chiffre d'affaires de 980 000 \$. Les ventes de 2021 ont donc baissé du même montant. La marge bénéficiaire brute de ces manuels est de 45 %.
- Pour lui montrer sa reconnaissance, Brian a accepté de verser à un auteur de longue date de livres pour enfants une prime ponctuelle de 50 000 \$ et des redevances de 20 % (plutôt que les 10 % habituels) pour les livres vendus en 2021. Cet auteur a généré des ventes de 600 000 \$ en 2021.
- Au 31 décembre 2021, SPH avait un entrepôt vacant dont la valeur d'expertise était de 400 000 \$.

Le groupe interne de recherche de MC a indiqué que trois sociétés à capital fermé exploitantes de maisons d'édition qui ont été vendues au cours du dernier exercice avaient une valeur d'entreprise allant de 5,75 à 6,75 fois leur BAIIA.

Au 31 décembre 2021, la dette et les actions en circulation de SPH se composaient de ce qui suit :

- une ligne de crédit de 2 millions \$ (actuellement inutilisée) dont le taux d'intérêt annuel est de 3 %;
- un emprunt à terme, dont le solde est de 9,84 millions \$, assorti d'une clause restrictive selon laquelle le ratio du fonds de roulement doit être d'au moins 1,0;
- les obligations de 8,5 millions \$ émises le 1^{er} mars 2021 en faveur de Jefferson. Le taux d'intérêt annuel est de 5 % et les intérêts sont payables annuellement – le capital sera exigible le 28 février 2026;
- deux millions d'actions ordinaires. La propriété d'au moins 100 000 actions accorde au porteur un siège au Conseil d'administration de SPH.

ANNEXE IX – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Proposition de Jefferson – Obligation convertible

Jefferson a proposé que ses obligations en circulation soient remplacées par une obligation convertible de 8,5 millions \$, dont le taux d'intérêt nominal serait de 2,5 %. Les conditions de paiement demeureraient par ailleurs les mêmes que celles des obligations existantes. Le porteur aurait jusqu'au 31 décembre 2023 pour exercer son droit de convertir la valeur nominale de l'obligation en 220 000 actions ordinaires.

Jefferson a fait l'acquisition de deux maisons d'édition dans le passé et les a fusionnées, car elle considère que le secteur doit se consolider pour accroître son efficacité.

ANNEXE IX – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Fonds de roulement

SPH a fourni ses prévisions concernant son fonds de roulement net trimestriel (*en milliers de dollars canadiens*) :

	31 mars 22	30 juin 22	30 sept. 22	31 déc. 22
Trésorerie	1 350 \$	1 150 \$	740 \$	1 480 \$
Comptes clients	6 308	3 964	10 665	8 968
Stocks	6 372	8 940	7 180	7 002
Charges payées d'avance	3 156	2 950	2 644	3 120
	17 186	17 004	21 229	20 570
Comptes fournisseurs (Note 1)	7 373	9 153	9 452	8 130
Charges à payer	6 820	5 850	7 330	8 950
Passif sur contrat – produits différés	1 360	1 075	1 265	1 210
Impôts à payer	140	140	140	240
Tranche à court terme de l'emprunt à terme	750	750	750	750
	16 443 \$	16 968 \$	18 937 \$	19 280 \$

Note 1 – Prévisions concernant les comptes fournisseurs trimestriels de SPH :

	31 mars 22	30 juin 22	30 sept. 22	31 déc. 22
Comptes fournisseurs – ouverture	7 520 \$	7 373 \$	9 153 \$	9 452 \$
Achats :				
WBL	1 200	1 600	1 700	1 350
Autres fournisseurs	7 648	9 384	9 643	8 406
	8 848	10 984	11 343	9 756
Paiements :				
WBL	(1 400)	(1 200)	(1 600)	(1 700)
Autres fournisseurs	(7 595)	(8 004)	(9 444)	(9 378)
	(8 995)	(9 204)	(11 044)	(11 078)
Comptes fournisseurs – clôture	7 373 \$	9 153 \$	9 452 \$	8 130 \$

SPH paie actuellement WBL au cours du trimestre qui suit l'achat. Si elle s'engage à acquitter ses factures dans les 10 jours, SPH devra payer WBL dans le même trimestre que celui de l'achat.

ANNEXE IX – FINANCE (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Acquisition d'une collection

Don Garcia, chef de la direction de la maison d'édition Legacy, qui est en processus de liquidation, a communiqué avec Brian. Legacy propose à SPH de lui vendre les droits de propriété intellectuelle sur ses livres pour enfants (la collection Legacy) à un prix de 5 millions \$.

La collection Legacy se compose des droits d'auteur sur 1 374 titres de livres pour enfants dont la première publication remonte dans la plupart des cas à il y a 20 ans. Ces droits d'auteur confèrent à leur détenteur le droit de produire des livres, médias ou autres produits dérivés de la propriété intellectuelle.

Il serait possible de rentabiliser davantage la collection Legacy en octroyant des licences aux créateurs de vidéos en continu et en percevant des redevances de diffusion. Toutefois, Legacy n'a jamais retenu cette option. SPH pourrait aussi considérer la possibilité d'accorder une licence d'utilisation de la collection à une autre maison d'édition et percevoir des redevances annuelles de 500 000 \$.

La direction de SPH croit que la collection pourrait améliorer la rentabilité, car elle permettrait d'éviter l'investissement initial et les risques d'échecs liés au lancement d'un nouveau livre.

L'équipe de recherche de MC a préparé une analyse de ventes récentes de collections sur le marché :

Date	Collection	Redevances annuelles perçues	Prix d'achat	Redevances/ prix d'achat	Description
13 nov. 21	Collection de romans « Mystère »	2 020 000 \$	23 000 000 \$	8,8 %	Revenus tirés de licences pour des romans policiers récents et de réimpressions de romans des 30 dernières années.
30 mai 21	Bandes dessinées rétro	2 350 000 \$	15 235 294 \$	15,4 %	Revenus tirés de licences pour les réimpressions, les collections et les vidéos en continu de classiques de la bande dessinée.
16 janv. 21	Théorie classique de la gestion	1 700 000 \$	23 333 333 \$	7,3 %	Revenus tirés de licences pour les réimpressions de livres renommés sur la gestion.
24 août 20	Collection d'œuvres d'art	215 000 \$	23 125 000 \$	0,9 %	Revenus tirés de licences pour les reproductions, notamment de tableaux.
23 févr. 20	Histoires modernes pour enfants IV	1 100 000 \$	12 666 667 \$	8,7 %	Revenus tirés de droits d'auteur à échéance déterminée de 30 ans sur des livres d'histoires modernes pour enfants.

RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE IX – GESTION DE LA PERFORMANCE INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Proposition concernant les livres numériques

Maria a remarqué une érosion de la part de marché de SPH dans le secteur des livres numériques attribuable au fait que SPH ne publie en version numérique que des livres de sa division Manuels scolaires. Or, parmi les concurrents de SPH, on trouve de petites maisons d'édition dont les coûts indirects sont bas et qui peuvent produire à la chaîne des livres numériques à faibles coûts et offrir davantage de titres aux consommateurs parce qu'ils publient des romans en format numérique. En général, les consommateurs qui préfèrent le format numérique sont moins susceptibles d'acheter des livres plus chers, comme les manuels scolaires que SPH produit actuellement, dont le contenu est plus complexe et la production plus longue et coûteuse.

C'est pourquoi Maria propose de vendre des romans en format numérique directement aux consommateurs selon une stratégie reposant sur des coûts bas et un volume élevé. Comme il s'agirait d'un nouveau marché pour SPH, Maria est convaincue que les ventes de romans ne cannibaliseraient pas les ventes des autres produits de SPH. On prévoit de vendre 1 775 exemplaires en moyenne de chaque roman numérique. Le prix de vente moyen d'un livre numérique de ce genre est de 20 \$. Chaque tranche de 10 % de réduction du prix devrait faire augmenter de 30 % le volume de ventes. Maria propose de réduire ce prix de 20 %, de 30 % ou de tout autre pourcentage jusqu'à 60 %. SPH ne produirait aucune version imprimée de ses romans numériques.

Coûts

Les coûts moyens de production de SPH pour un livre numérique de la division Manuels scolaires sont les suivants (pour un titre) :

Redevances – en pourcentage du prix de vente	12 %
Frais de vente variables – en pourcentage du prix de vente	5 %
Frais généraux et administratifs variables – à l'unité (par exemplaire)	2,50 \$
Révision – coût total	6 000 \$
Conception – coût total	5 000 \$
Coût total de la préparation du format numérique	4 500 \$
Vente et marketing – coût total	13 000 \$

Maria croit que les coûts fixes diminueront de 20 % si SPH réduit la révision et rationalise la conception et la production des romans numériques projetés. Les coûts variables unitaires resteront inchangés.

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

Proposition de contenu didactique vidéo

Plusieurs universités ont manifesté leur intérêt pour l'achat de contenu didactique en ligne préenregistré accompagnant les manuels, pour que les chargés de cours puissent se concentrer sur les aspects apportant une plus grande valeur ajoutée aux étudiants. Rodney a donc élaboré une proposition concernant la production de vidéos de grande qualité pour accompagner les manuels de science du premier cycle universitaire de SPH.

SPH est prête à engager, pour chaque cours, des coûts supplémentaires d'au plus 125 \$ par étudiant pour la production des vidéos. En moyenne, 1 200 étudiants sont inscrits à chaque cours.

Voici les coûts liés à la production des vidéos :

Matériel d'enregistrement	<p>Il faudra enregistrer les vidéos en haute définition (HD). SPH a déjà une caméra HD qu'elle pourrait utiliser à cette fin, mais elle devra acheter une caméra supplémentaire. Les caméras HD coûtent 50 000 \$ chacune et ont une durée d'utilité de 2 000 heures de tournage.</p> <p>SPH possède d'autre matériel d'enregistrement d'une valeur de 70 000 \$ environ. Elle devra acheter du matériel supplémentaire au coût de 150 000 \$. Ce matériel aura la même durée d'utilité que les caméras.</p> <p>Chaque cours nécessitera environ 200 heures d'enregistrement.</p>
Experts techniques	Des experts techniques payés 200 \$ l'heure devront être présents pour toute la durée de l'enregistrement, et consacreront 50 heures au total à la préparation de chaque cours.
Hébergement sur le Web	<p>Comme chaque vidéo a une taille d'environ 10 gigaoctets (Go), les vidéos devront être hébergées sur un serveur ayant une capacité de stockage suffisante.</p> <p>SPH dispose actuellement d'une capacité de stockage inutilisée de 15 Go. Son serveur a une capacité de stockage totale de 500 Go, pour un coût annuel de 40 000 \$.</p> <p>Le tarif actuel du marché pour l'hébergement de gros fichiers sur le Web est de 150 \$ par Go.</p>
Main-d'œuvre	Les coûts de main-d'œuvre pour l'équipe de tournage seront de 80 000 \$ par cours. Environ 20 % des tâches de l'équipe seront effectuées par le personnel actuel de SPH; les 80 % restants seront réalisés par une équipe externe.
Montage	La portion du salaire de l'employé de SPH qui fera le montage est estimée à 2 000 \$ par cours.
Loyer – studio	La location d'un studio pour le montage des vidéos coûte 11 000 \$ par cours.
Loyer – salle de réunion du Conseil de SPH	Le coût de location de la salle de réunion du Conseil, où les vidéos seront tournées, est estimé à 10 000 \$. Ce montant est basé sur la taille de la salle, sa part des coûts du bâtiment et le nombre de jours d'utilisation pour chaque cours.

ANNEXE IX – GESTION DE LA PERFORMANCE (suite)

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Résultats des tests sur CorrecteurPRO

SPH est connue auprès des universités pour la qualité de la rédaction de ses manuels scolaires. SPH teste actuellement le programme d'intelligence artificielle CorrecteurPRO pour réviser les manuels. Ce programme vise trois éléments clés du processus de révision, soit :

1. la diminution du délai de publication, c'est-à-dire le temps entre la remise du manuscrit par l'auteur et la publication du livre, qui s'élève actuellement à 10 mois en moyenne;
2. la réduction du temps de révision;
3. l'amélioration de la qualité de la révision, évaluée en fonction du nombre d'erreurs manquées par l'éditeur et du nombre de « fausses erreurs » (soit des erreurs détectées qui n'en sont pas réellement).

CorrecteurPRO sert principalement à corriger les erreurs de grammaire et de mise en page et à vérifier les sources et les références. Les éditeurs de SPH font actuellement ce travail en 60 secondes par page en moyenne. Le principal objectif de l'utilisation de CorrecteurPRO serait la réduction de ce temps de révision. Même s'ils utilisent CorrecteurPRO, les éditeurs doivent tout de même passer en revue les corrections apportées par le programme pour finaliser le processus de révision.

Plusieurs algorithmes fondés sur les règles de ponctuation et autres règles grammaticales ont été intégrés dans le programme. Ces algorithmes ont été testés sur un échantillon de six manuscrits de manuels scolaires. Après la révision de chaque livre, le programme a été mis à jour pour tenir compte des améliorations que les éditeurs avaient suggéré d'apporter aux algorithmes.

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

Ensemble de données tirées des tests de révision effectués avec CorrecteurPRO

Livre	A	B	C	D	E	F
Nombre de pages	350	273	392	432	120	249
Temps consacré (en minutes)	14,1	17,7	27,3	67,8	14,5	39
Erreurs de grammaire ou de mise en page corrigées	1 025	543	235	5 321	753	3 434
Erreurs dans les sources corrigées	131	71	31	1 943	54	532
Erreurs potentielles relevées pour révision plus poussée	181	137	79	56	37	13

Travail additionnel réalisé par les éditeurs après les tests et autres renseignements pertinents

Livre	A	B	C	D	E	F
Temps pris par l'éditeur pour passer en revue les erreurs relevées (en minutes)	131	97	93	128	28	36
Erreurs non relevées par CorrecteurPRO	61	58	27	70	34	19
Fausses erreurs	23	12	48	41	21	17
Délai de publication (en mois)	8,32	7,9	6,21	11,32	3,6	8,5

Les éditeurs ont aussi relevé ce qui suit :

- Le programme donne des résultats d'assez bonne qualité en ce qui concerne la détection d'erreurs simples, mais est moins performant pour ce qui est des éléments plus complexes faisant appel à du langage plus technique.
- Il a fallu passer beaucoup de temps à peaufiner les algorithmes pour nous assurer que le programme ne relevait et ne corrigeait pas de fausses erreurs.
- Certains éditeurs ont trouvé fastidieux de devoir perfectionner les algorithmes et rejeter les fausses erreurs, ce qui a nui selon eux à leur satisfaction au travail. D'autres ont trouvé valorisant de ne plus avoir à accorder d'attention aux erreurs courantes et de pouvoir se concentrer sur les révisions à plus forte valeur ajoutée.

ANNEXE IX – GESTION DE LA PERFORMANCE (suite)

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Projet pilote d'UREA

L'initiative a pour but de donner à de petites équipes l'autonomie nécessaire pour prendre en charge toutes les étapes du lancement d'un nouveau titre, de sa conception à sa publication. Le projet pilote a été mis à l'essai dans la division Ouvrages documentaires. L'équipe du projet pilote était composée de deux éditeurs principaux, de quatre employés de soutien et de deux publicitaires, tous parmi les meilleurs de leur domaine.

En raison de leur petite taille, les UREA devraient être en mesure de réagir plus rapidement aux tendances du marché. SPH espère que ce modèle entraînera une hausse de 20 % du nombre de nouveaux titres publiés par employé et une réduction de 30 % du délai de publication. De plus, le nombre moyen d'exemplaires vendus par titre devrait croître de 15 %. Étant donné qu'ils auront plus d'autonomie, les employés des UREA devraient également voir leur niveau de satisfaction augmenter.

Renseignements sur la division Ouvrages documentaires (à l'exception du projet pilote)

Au cours de la période de six mois terminée en décembre 2021, les ventes des 54 nouveaux titres de la division Ouvrages documentaires ont totalisé 52 200 exemplaires. La division compte 78 employés. Le délai moyen de publication est actuellement de 10,32 mois, calculé selon les nouveaux titres publiés sur une période de 12 mois. Il n'y a eu aucune réimpression; en général, les réimpressions sont faites lorsqu'il y a des erreurs typographiques importantes.

Résultats du projet pilote

Le projet pilote a commencé en juillet 2020 et s'est terminé à la fin de juin 2021.

Nombre de nouveaux titres publiés	16
Prix de vente moyen	74 \$
Délai moyen de publication	9 mois
Total des ventes (Note 1)	1 294 704 \$
Nombre de réimpressions	1

Note 1 – Le total des ventes porte sur la période de six mois qui a suivi la fin du projet pilote.

ANNEXE IX – GESTION DE LA PERFORMANCE (suite) **INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Régime actuel d'incitation au rendement

Éditeurs et employés de soutien

Une enveloppe d'un montant compris entre 5 % et 10 % du résultat net de chaque division est réservée aux primes des éditeurs et est répartie entre ces derniers selon leur ancienneté dans l'entreprise.

Tous les employés de soutien reçoivent, à la fin de l'exercice, le même montant de prime établi selon le résultat net de leur division.

Personnel des ventes et du marketing

Les vendeurs reçoivent une commission individuelle de 5 % sur leurs ventes.

L'enveloppe réservée aux primes des publicitaires et des autres membres du personnel du marketing est établie en fonction de l'atteinte de plusieurs objectifs, comme les volumes de ventes et le prix de vente moyen des livres publiés.

Employés de l'UREA

Les publicitaires ayant participé au projet pilote n'ont reçu aucune prime pour l'exercice, car le reste du personnel du marketing de la division Ouvrages documentaires n'a pas atteint ses objectifs.

Brian a dit qu'il est prioritaire d'adopter des mesures adéquates d'incitation au rendement pour les participants de ce projet, qui sont parmi les employés les plus compétents et les plus respectés de SPH.

ANNEXE IX – GESTION DE LA PERFORMANCE (suite)

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Externalisation de la fonction ventes

Courriel, transféré par Jonathan à Michel (MC)

De : Roger Mahovlich, Marketing Big M inc.
À : Jonathan Fleming, vice-président, Production, chez SPH

Salut Jonathan!

Merci d'avoir communiqué avec nous.

Marketing Big M inc. est une équipe de professionnels qui se spécialise dans le secteur de l'édition. Nous comptons parmi nos clients certaines des « Quatre grandes » maisons d'édition.

Nous remplacerions votre processus de vente par notre propre modèle de marketing direct, qui s'est avéré très efficace pour nos clients. Nous combinerions les données de votre société avec celles de notre base de données de plus en plus volumineuse, pour vous ouvrir des marchés auxquels ne pourrait accéder une maison d'édition seule!

Grâce à notre modèle, nos clients éliminent presque entièrement leurs frais de marketing. Comme nos vendeurs sont rémunérés à 100 % par commissions, ils sont très motivés à répondre à vos besoins. Tous nos clients ont enregistré une croissance annuelle de leurs ventes d'au moins 20 % (après ajustements pour tenir compte des éléments qui échappent à notre contrôle). Nous vous garantissons donc la même croissance dès la première année. Nous n'exigeons pas de frais initiaux ni d'engagement ou de contrat à durée déterminée.

RÔLE EN FISCALITÉ
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE IX – FISCALITÉ
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Soldes d'ouverture

Au 1^{er} janvier 2021, SPH avait des pertes en capital nettes reportables de 100 000 \$.

Les soldes de la fraction non amortie du coût en capital (FNACC) étaient les suivants (*en milliers de dollars canadiens*) :

Catégorie	FNACC
Catégorie 1	12 000 \$
Catégorie 8	3 500 \$
Catégorie 10	600 \$
Catégorie 50	400 \$

SPH n'a pas inscrit ses bâtiments dans des catégories 1 distinctes; ils sont tous regroupés dans la catégorie dont le taux est de 4 %.

Activités de 2021

Voici les données cumulatives depuis le début de l'exercice jusqu'au dernier trimestre de 2021 tirées du système comptable de SPH :

Acquisitions d'actifs (*en milliers de dollars canadiens*)

	De janvier à septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total 2021
Matériel de la catégorie 8	8 312 \$	0 \$	588 \$	0 \$	8 900 \$
Matériel de la catégorie 50	2 421 \$	0 \$	0 \$	269 \$	2 690 \$
Total des acquisitions	10 733 \$	0 \$	588 \$	269 \$	11 590 \$

ANNEXE IX – FISCALITÉ (suite)
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Activités de 2021 (suite)Extrait de l'état du résultat détaillé (*en milliers de dollars canadiens*) :

	De janv. à sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total 2021
Produits des activités ordinaires	55 420 \$	6 350 \$	6 250 \$	7 150 \$	75 170 \$
Coût des produits vendus					
Coûts de production et redevances (Note 1)	25 988	3 155	2 846	2 650	34 639
Amortissement des coûts de préproduction	729	81	81	81	972
Amortissement lié à la production	637	71	71	71	850
Marge brute	28 066 \$	3 043 \$	3 252 \$	4 348 \$	38 709 \$
Charges					
Amortissement	1 652 \$	184 \$	184 \$	183 \$	2 203 \$
Vente et marketing	9 401	1 200	1 000	800	12 401
Frais généraux et administratifs					
Frais de repas et de divertissement	1 450	50	50	50	1 600
Droits d'adhésion à un club de golf	520	0	0	100	620
Créances douteuses	0	0	0	1 000	1 000
Frais bancaires	800	50	75	75	1 000
Honoraires	1 250	150	250	50	1 700
Loyer	4 800	533	533	534	6 400
Services publics	1 825	208	208	209	2 450
Fournitures de bureau	1 050	30	59	50	1 189
Téléphone et Internet	375	41	42	42	500
Total des charges d'exploitation	23 123 \$	2 446 \$	2 401 \$	3 093 \$	31 063 \$

Note 1 – Les coûts de la production et des redevances avoisinent le coût des achats de stocks de la période.

ANNEXE IX – FISCALITÉ (suite) INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Brian et Sarah – Renseignements fiscaux

Les revenus de Sarah, une enseignante retraitée de 66 ans, seront les suivants en 2022 :

Régime de pensions du Canada	14 110 \$
Revenu de pension	40 000
Revenu provenant d'un FERR	<u>15 000</u>
	<u><u>69 110 \$</u></u>

Les revenus de Brian seront les suivants en 2022 :

Régime de pensions du Canada	7 055 \$
Revenu provenant d'un FERR	75 000
Revenu d'emploi (de janvier à juin)	<u>80 000</u>
	<u><u>162 055 \$</u></u>

Brian et Sarah ont l'intention de vendre leur maison de Toronto au prix de 7 millions \$. Cette maison, où ils vivent la majeure partie du temps, leur a coûté 2,5 millions \$ à son acquisition en 2010. Ils ont aussi un chalet, acheté à 250 000 \$ en 2015, dont la juste valeur marchande (JVM) est actuellement de 1 million \$. Comme ils s'y rendent souvent l'été, ils ne l'ont jamais mis en location.

Renseignements sur la vente des actions

Brian a déjà utilisé 175 000 \$ de son exonération cumulative des gains en capital (ECGC) à l'égard d'autres investissements par le passé. Au moment de la constitution de la société, il a payé 100 \$ pour ses actions de SPH.

Le prix de base rajusté des actions de SPH de Rodney est de 1,4 million \$. Rodney n'a aucunement utilisé son ECGC. SPH lui verse actuellement un salaire annuel de plus de 250 000 \$, et il s'agit de son seul revenu.

Jefferson a évalué la valeur des capitaux propres de SPH à 60 millions \$ et a proposé d'acheter les actions de Brian et celles de Rodney le 31 mars 2022, mais pourrait faire preuve d'une certaine souplesse si une planification fiscale s'avérait nécessaire. Le capital imposable de Jefferson est de 12 millions \$.

La situation financière de SPH au 31 mars 2022 devrait être semblable à celle qui prévalait au 31 décembre 2021. La JVM du matériel de la catégorie 8 totalise seulement 7,5 millions \$. La JVM de tous les autres biens amortissables est supérieure à leur solde de la FNACC, et tous les terrains de SPH ont pris de la valeur depuis leur acquisition.

ANNEXE IX – FISCALITÉ (suite) **INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES**

Déménagement de l'entrepôt

SPH a acheté l'entrepôt du 360, avenue Tilly en 2014. Un acheteur est prêt à l'acquérir le 31 mai 2022, au prix de 1,5 million \$, soit 1,05 million \$ pour le terrain et 450 000 \$ pour le bâtiment. Le terrain a un prix de base rajusté (PBR) de 700 000 \$, et le bâtiment, un PBR de 300 000 \$.

SPH achèterait l'entrepôt du 350, avenue Foster au prix de 1,6 million \$, soit 1,1 million \$ pour le terrain et 500 000 \$ pour le bâtiment. La construction de l'entrepôt a commencé en 2019, et il était prêt à être utilisé en 2021. L'achat de cet entrepôt est provisoirement prévu pour le 30 juin 2022.

Renseignements sur la TPS/TVH

Rhéa n'avait jamais produit de déclaration de TPS/TVH auparavant, mais elle s'est tout de même rendu compte qu'il fallait payer la TPS/TVH de décembre.

Plutôt que de préparer ou de produire une déclaration de TPS/TVH pour décembre, elle a pris connaissance du montant qui avait été versé pour novembre et a simplement versé le même montant (146 000 \$) pour décembre, avant la date limite de production de la déclaration.

En décembre, les ventes de SPH se sont réparties également entre des clients de l'Ontario (où la TVH est de 13 %) et des clients de la Colombie-Britannique (où il n'y a que la TPS). Toutes les dépenses et tous les achats d'actifs se font en Ontario. En décembre, SPH a effectué de nouveaux achats de 100 000 \$ pour la préproduction.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – PARTIE COMMUNE**LES ÉDITIONS SPH LTÉE (SPH)**
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Doris et Jonathan

De : CPA

Objet : Réponse à vos demandes

Occasion d'évaluation commune n° 1 (Étendue et profondeur)

Le candidat révise le budget initial pour tenir compte des modifications proposées par le service du marketing.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
3.2.2	Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
- 6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales
- 6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses
- 6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

Budget de la division Ouvrages documentaires

Les ajustements suivants doivent être apportés au budget 2022 de la division Ouvrages documentaires pour tenir compte des modifications proposées par le service du marketing :

	Budget initial	Budget révisé	Note
Total du chiffre d'affaires	15 300 000 \$	17 550 000 \$	1
Coûts variables			
Matières premières et main-d'œuvre directe	4 536 000	5 292 000	2
Redevances	1 836 000	2 038 500	3
Commissions	765 000	877 500	4
Coûts d'expédition et d'exécution des commandes	306 000	357 000	5
Autres coûts de production	432 000	504 000	6
Frais de vente et de marketing	413 100	473 850	7
Total des coûts variables	<u>8 288 100</u>	<u>9 542 850</u>	
Total des coûts fixes	<u>5 717 000</u>	<u>6 092 000</u>	8, 9, 10
Résultat d'exploitation	<u>1 294 900 \$</u>	<u>1 915 150 \$</u>	

Notes

$$1. (180\ 000 \text{ livres} \times 85 \$) + (30\ 000 \text{ livres} \times 75 \$) = 17\ 550\ 000 \$$$

$$2. (180\ 000 + 30\ 000 \text{ livres}) \times 25,20 \$ = 5\ 292\ 000 \$$$

Le service du marketing veut que les livres soient imprimés sur le papier de la plus haute qualité possible, ce qui fera probablement augmenter les coûts variables liés aux matières premières. Il faudrait connaître le coût de ce papier de qualité supérieure et les autres coûts supplémentaires de matières premières et de main-d'œuvre directe associés à la production des nouveaux titres (p. ex., le papier de qualité supérieure pourrait nécessiter plus d'encre). Pour l'instant, notre calcul est fondé sur l'estimation initiale de 25,20 \$ par livre ($4\ 536\ 000 \$ \div 180\ 000 \text{ livres}$).

$$3. (\text{redévances de } 12 \% \times 15\ 300\ 000 \$) + (\text{redévances de } 9 \% \times 2\ 250\ 000 \$) = 2\ 038\ 500 \$$$

$$4. \text{Commissions de } 5 \% \times 17\ 550\ 000 \$ = 877\ 500 \$ [\text{le pourcentage de } 5 \% \text{ est calculé comme suit : } 765\ 000 \$ \div 15\ 300\ 000 \$]$$

5. $(180\ 000 + 30\ 000 \text{ livres}) \times 1,70 \text{ \$} = 357\ 000 \text{ \$}$ [$306\ 000 \text{ \$} \div 180\ 000 \text{ livres} = 1,70 \text{ \$ par livre}$]
6. $(180\ 000 + 30\ 000 \text{ livres}) \times 2,40 \text{ \$} = 504\ 000 \text{ \$}$ [$432\ 000 \text{ \$} \div 180\ 000 \text{ livres} = 2,40 \text{ \$ par livre}$]
7. $2,7 \% \times (15\ 300\ 000 \text{ \$} + 2\ 250\ 000 \text{ \$}) = 473\ 850 \text{ \$}$ [$413\ 100 \text{ \$} \div 15\ 300\ 000 \text{ \$} = 2,7 \%$]
8. Après ajustement, le volume de production s'établit à 210 000 livres ($180\ 000 + 30\ 000 \text{ livres}$), ce qui dépasse maintenant le volume de base de 200 000 livres; des coûts fixes de 75 000 \$ s'ajoutent donc.
9. Le service du marketing prévoit de dépenser, au minimum, 300 000 \$ de plus en publicité.

Toutefois, le service du marketing indique qu'il lui faudra un vendeur de plus. Nous savons que les vendeurs touchent un salaire et des commissions : le salaire du nouveau vendeur devra donc être inclus dans les frais de vente et de marketing.

10. L'amortissement constitue un coût fixe qui ne devrait pas changer en fonction du volume.

Notons en outre que le budget initial avait été établi en fonction de la capacité normale de production. L'ajout de 30 000 livres fera passer le volume de production au-delà de la capacité normale. Puisque le montant des coûts fixes initialement budgété est valable jusqu'à 200 000 livres, nous avons augmenté les coûts de production de 75 000 \$ pour tenir compte de la tranche supplémentaire. Or, nous ignorons ce que couvrent ces coûts supplémentaires. On peut se demander si SPH est en mesure de dépasser sa capacité normale de production ou si, pour ce faire, elle devra réduire le volume de livres produits par ses autres divisions, auquel cas les budgets des deux autres divisions devront être révisés.

Si SPH est en mesure d'augmenter sa capacité de production, l'augmentation pourrait se répercuter sur les coûts de production variables et la répartition de la portion fixe des coûts de production. Si les coûts de production fixes sont répartis en fonction du volume de livres imprimés, il faudra aussi en ajuster le montant. Nous aurons besoin de précisions sur ces répercussions pour pouvoir calculer les coûts révisés.

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 de réviser le budget initial pour tenir compte des modifications proposées par le service du marketing.

Compétent – Le candidat révise le budget initial pour tenir compte des modifications proposées par le service du marketing.

Compétent avec distinction – Le candidat révise en profondeur le budget initial pour tenir compte des modifications proposées par le service du marketing.

Occasion d'évaluation commune n° 2 (Étendue et profondeur)

Le candidat analyse l'écart sur prix de vente et l'écart sur volume des ventes pour les coffrets et pour les livres individuels afin d'évaluer si la stratégie de marketing a été efficace pour accroître le bénéfice.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

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

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.2 Identifier des tendances à partir de l'analyse de données

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Analyse des écarts

Nous avons utilisé les données fournies pour calculer l'écart sur prix de vente et l'écart sur volume des ventes pour les coffrets et les livres individuels de la série de livres pour enfants « Les Formidables » :

	Résultats réels	Résultats – budget flexible	Résultats standard
Coffrets			
Chiffre d'affaires	(25 000 × 13,90 \$) 347 500	(25 000 × 15,10 \$) 377 500	(20 000 × 15,10 \$) 302 000
Coûts variables	(25 000 × 7,48 \$) <u>(187 000)</u>	(25 000 × 7,39 \$) <u>(184 750)</u>	(20 000 × 7,39 \$) <u>(147 800)</u>
Marge sur coûts variables	<u>160 500</u>	<u>192 750</u>	<u>154 200</u>
Écart sur prix de vente [25 000 × (15,10 \$ - 13,90 \$) ou 377 500 \$ - 347 500 \$]	30 000	Défavorable	
Écart sur volume des ventes, calculé en fonction de la marge sur coûts variables [192 750 \$ - 154 200 \$]	38 550	Favorable	
Écart sur volume des ventes, calculé en fonction du prix de vente [377 500 \$ - 302 000 \$]	75 500	Favorable	

	Résultats réels	Résultats – budget flexible		Résultats standard	
Livres individuels					
Chiffre d'affaires	(11 000 × 7,65 \$)	84 150	6,85 \$)	75 350	6,85 \$) 102 750
Coûts variables	(11 000 × 3,55 \$)	(39 050)	3,64 \$)	(40 040)	3,64 \$) (54 600)
Marge sur coûts variables		<u>45 100</u>		<u>35 310</u>	<u>48 150</u>
Écart sur prix de vente [11 000 × (7,65 \$ - 6,85 \$) ou 84 150 \$ - 75 350 \$]		8 800	Favorable		
Écart sur volume des ventes, calculé en fonction de la marge sur coûts variables [48 150 \$ - 35 310 \$]		12 840	Défavorable		
Écart sur volume des ventes, calculé en fonction du prix de vente [102 750 \$ - 75 350 \$]		27 400	Défavorable		

	Résultats réels	Résultats- budget flexible	Résultats standard
Coffrets et livres individuels combinés			
Marge sur coûts variables combinée	<u>205 600</u>	<u>228 060</u>	<u>202 350</u>
Écart sur prix de vente	21 200	Défavorable	
Écart sur volume des ventes, calculé en fonction de la marge sur coûts variables	25 710	Favorable	
Écart sur volume des ventes, calculé en fonction du prix de vente	48 100	Favorable	

Pour ce qui est des coffrets, l'écart sur prix de vente a été défavorable en raison du prix de vente réel inférieur au prix de vente standard. Cela dit, ce prix réduit semble avoir stimulé la demande, et le volume accru des ventes réelles s'est traduit par un écart sur volume des ventes favorable. Globalement, l'apport des ventes réelles de coffrets aux bénéfices a dépassé le montant standard (budgété) parce que la baisse du prix de vente a été plus que compensée par la hausse de la demande.

Pour ce qui est des livres individuels, on constate l'inverse : l'écart sur prix de vente a été favorable en raison du prix de vente réel supérieur au prix de vente standard, mais le volume des ventes réelles moins élevé que ce qui avait été prévu au budget s'est traduit par un écart sur volume des ventes défavorable. La marge sur coûts variables des livres individuels a été inférieure à la marge sur coûts variables standard.

Globalement, malgré un écart sur prix de vente défavorable important, l'écart sur volume des ventes a été favorable.

Il ressort de ces résultats que les clients sont sensibles aux prix. Il semble donc que la stratégie de marketing adoptée ait été efficace. Comme les recherches indiquaient qu'il y aurait une hausse des ventes de coffrets pour enfants, ce qui s'est avéré, le service du marketing a augmenté ses dépenses de marketing relatives à ses coffrets et a réduit le prix de vente de ceux-ci, réduction qui a permis de stimuler la demande. Cette stratégie a permis de dégager une marge sur coûts variables réelle supérieure à la marge standard (budgétée).

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

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'écart sur prix de vente et l'écart sur volume des ventes pour les coffrets et pour les livres individuels.

Compétent – Le candidat analyse l'écart sur prix de vente et l'écart sur volume des ventes pour les coffrets et pour les livres individuels.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse l'écart sur prix de vente et l'écart sur volume des ventes pour les coffrets et pour les livres individuels, et tire une conclusion sur la question de savoir si la stratégie de marketing adoptée en 2021 a été efficace pour accroître le bénéfice.

Occasion d'évaluation commune n° 3 (Étendue et profondeur)

Le candidat prépare une analyse du prix cible au moyen de la méthode fondée sur le coût complet et de la méthode fondée sur la demande, et recommande un prix de vente.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
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
3.4.1	Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits	B
3.5.1	Effectuer une analyse de sensibilité	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

SPH doit établir le prix de vente d'un nouveau livre de la division Ouvrages documentaires, intitulé *Paysages d'antan*. Elle utilise deux méthodes de fixation des prix, soit la méthode fondée sur le

coût complet et une méthode fondée sur la demande. Jonathan veut que nous calculions un prix cible au moyen de ces deux méthodes et que nous lui recommandions un prix de vente.

Établissement du prix selon la méthode fondée sur le coût complet

Calcul pour un livre

Matières premières	24,30 \$
Main-d'œuvre directe	4,00
Coûts indirects de production variables	3,00
Total des coûts de production variables par livre	<u>31,30</u>
Coûts indirects de production fixes (150 000 \$ ÷ 10 000)	<u>15,00</u>
Coûts de production par livre	<u>46,30 \$</u>
Majoration de 50 %	<u>23,15</u>
 Prix de vente cible	 <u>69,45 \$</u>

Frais généraux et administratifs et frais de vente

Frais généraux et administratifs et frais de vente variables	2,50 \$ par livre
Frais généraux et administratifs et frais de vente fixes (de 8 000 à 14 000 exemplaires)	\$130 000 \$

Hypothèse : 10 000 exemplaires vendus (chiffre correspondant au premier tirage de 10 000 exemplaires)

Produits tirés de la vente de 10 000 exemplaires	694 500 \$
Coûts de production variables	(313 000)
Coûts indirects de production fixes	(150 000)
Frais généraux et administratifs et frais de vente variables	(25 000)
Frais généraux et administratifs et frais de vente fixes	<u>(130 000)</u>
 Bénéfice d'exploitation	 <u>76 500 \$</u>
 Marge d'exploitation	 11 %

Établissement du prix selon la méthode fondée sur la demande

					Note
Prix	60,00 \$	65,00 \$	70,00 \$	75,00 \$	
Ventes prévues (nombre d'exemplaires)	14 000	12 500	9 500	8 500	
Total des produits	840 000 \$	812 500 \$	665 000 \$	637 500 \$	
Coûts de production variables	(438 200)	(391 250)	(297 350)	(266 050)	1
Coûts indirects de production fixes	(150 000)	(150 000)	(150 000)	(150 000)	2
Frais généraux et administratifs et frais de vente variables	(35 000)	(31 250)	(23 750)	(21 250)	3
Frais généraux et administratifs et frais de vente fixes	(130 000)	(130 000)	(130 000)	(130 000)	2
Bénéfice d'exploitation	86 800 \$	110 000 \$	63 900 \$	70 200 \$	
Marge d'exploitation	10 %	14 %	10 %	11 %	

Notes

1. Coûts de production variables de 31,30 \$ (calculés plus haut) × volume annuel
2. Coûts fixes : donnée fournie
3. Frais généraux et administratifs et frais de vente variables de 2,50 \$ × volume annuel

Recommandation

Compte tenu de l'analyse qui précède, nous recommandons de fixer le prix à 65 \$, car il s'agit du prix permettant de dégager la marge d'exploitation la plus élevée (14 %). Ce prix est moins élevé que le prix cible de 69,45 \$ pour 10 000 exemplaires (prix permettant de couvrir les coûts majorés de 50 %), mais l'analyse fondée sur la demande révèle que si le prix était fixé à 70 \$ (prix se rapprochant le plus de 69,45 \$), SPH ne vendrait que 9 500 des 10 000 exemplaires produits, ce qui aboutirait à une marge d'exploitation moindre.

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

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 du prix cible au moyen de la méthode fondée sur le coût complet et de la méthode fondée sur la demande.

Compétent – Le candidat prépare une analyse du prix cible au moyen de la méthode fondée sur le coût complet et de la méthode fondée sur la demande, et recommande un prix de vente.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une analyse exhaustive du prix cible au moyen de la méthode fondée sur le coût complet et de la méthode fondée sur la demande, et recommande un prix de vente.

Occasion d'évaluation commune n° 4 (Profondeur et étendue)

Le candidat relève et analyse les facteurs à considérer dans le choix de la méthode de fixation des prix.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion (modules communs).

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
3.4.1	Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Méthode fondée sur le coût complet : facteurs à prendre en considération

- On considère généralement que cette méthode de fixation des prix est plus fiable du fait qu'elle s'appuie sur des données sur les coûts produites en interne. Cela dit, comme l'impression du nouveau livre comporte des éléments de complexité accrue par rapport à celle des livres habituellement produits par SPH, il se pourrait que les estimations de coûts ne soient pas tout à fait fiables, auquel cas les informations obtenues de l'application de la méthode du coût complet pourraient ne pas être exactes.
- SPH a pour politique d'appliquer une majoration de 50 % aux coûts (la même pour tous les livres). Or, comme SPH prévoit de dégager une marge moins élevée sur le nouveau livre que sur ses autres ouvrages, le pourcentage de majoration habituellement appliqué n'est peut-être pas approprié pour ce livre.
- La méthode fondée sur le coût complet repose sur l'hypothèse que tous les exemplaires imprimés seront vendus, ce qui pourrait ne pas se produire, d'autant plus que SPH s'est déjà engagée à effectuer un tirage de 10 000 exemplaires. En effet, si l'on se fie à l'analyse de la demande, SPH ne vendrait que 9 500 exemplaires du livre en fixant son prix de vente à 70 \$, soit moins que le nombre utilisé aux fins du calcul.
- Autre inconvénient : la méthode fondée sur le coût complet fait abstraction de la concurrence et de la demande à l'égard d'un produit sur le marché. Nous savons qu'un livre d'un concurrent mettant de l'avant un photographe plus connu se vend 70 \$. Il se pourrait donc que la différence entre ce prix et le prix de 69,45 \$ du livre de SPH – mettant de l'avant un photographe moins connu – soit insuffisante.

Compte tenu de ce qui précède, la méthode fondée sur le coût complet pourrait servir de point de référence pour ce livre, mais le prix cible calculé devrait ensuite être comparé avec la courbe de demande.

Méthode fondée sur la demande : facteurs à prendre en considération

- Cette méthode de fixation des prix tient compte du consommateur, de la valeur que celui-ci accorde au produit et du prix qu'il est prêt à payer. Étant donné qu'un livre d'un concurrent mettant de l'avant un photographe plus connu se vend 70 \$, le prix du livre de SPH devrait être moins élevé, son photographe étant moins connu.
- Cette méthode tient également compte de la courbe de demande du produit. En l'occurrence, on constate que la demande varie en fonction du prix, autrement dit qu'il y a élasticité de la demande par rapport au prix. En effet, le volume des ventes prévues augmente à mesure que le prix diminue.
- Nous nous attendons par ailleurs à ce que le livre connaisse une forte demande – SPH n'a qu'à déterminer quel serait le prix approprié. L'objectif est de déterminer le prix auquel le volume des ventes sera le plus élevé.
- L'inconvénient de cette méthode est qu'elle s'appuie sur des données découlant d'études de marché. Les volumes de ventes en fonction de différents prix ne sont donc qu'estimatifs : les résultats réels pourraient grandement différer des estimations.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 d'analyser les facteurs à considérer dans le choix de la méthode de fixation des prix.

Compétent – Le candidat analyse les facteurs à considérer dans le choix de la méthode de fixation des prix.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de manière approfondie les facteurs à considérer dans le choix de la méthode de fixation des prix.

Occasion d'évaluation commune n° 5 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse les ajustements à apporter aux stocks.

Le candidat montre 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

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Des événements relatifs aux stocks sont survenus avant le 31 décembre 2021, et ont été communiqués en janvier 2022. Comme ces événements ont eu lieu avant la clôture de l'exercice, leur incidence comptable devrait se refléter dans les états financiers de 2021.

Évaluation des stocks

Les stocks soulèvent plusieurs questions. Selon le paragraphe 9 d'IAS 2 Stocks, « *[...]es stocks doivent être évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation* » (VNR). Il nous faut donc établir la VNR des stocks pour déterminer si des ajustements doivent être apportés à leur solde au 31 décembre 2021.

Les titres en stock portent sur des sujets distincts et appartiennent à des catégories différentes. Selon le paragraphe 29 d'IAS 2, les stocks sont habituellement dépréciés à la VNR élément par élément. Le regroupement d'éléments similaires ou ayant un rapport entre eux n'est approprié que dans la mesure où ces éléments ont des finalités ou des usages finaux similaires et où ils ne peuvent, en pratique, être évalués séparément des autres éléments de la même ligne de produits. Les titres portés à notre attention traitent de sujets différents, sont destinés à des étudiants de niveaux différents et peuvent être évalués séparément : la VNR doit donc être déterminée élément par élément.

Stocks de produits finis – livres retournés qui étaient en transit

Comme la propriété des livres retournés est transférée à SPH au moment où ceux-ci quittent les locaux du client, nous devons d'abord déterminer la quantité exacte d'articles pouvant être inscrite dans les stocks parmi les articles retournés qui étaient en transit.

Article	Quantité	Notes	Quantité révisée
<i>Introduction à la physique</i>	3 200	Reçus – 2 000 unités sont endommagées et ne pourront être revendues.	1 200
<i>Biochimie avancée – cinquième édition</i>	4 700	Reçus – tous les livres sont en bon état.	4 700

Le paragraphe 28 d'IAS 2 précise ce qui suit : « *Le coût des stocks peut ne pas être recouvrable si ces stocks ont été endommagés, s'ils sont devenus complètement ou partiellement obsolètes ou si leur prix de vente a subi une baisse.* » En l'occurrence, certaines des unités de l'ouvrage *Introduction à la physique* reçues par SPH sont endommagées et ont donc une VNR nulle.

De plus, selon le courriel de Maria, la cinquième édition de *Biochimie avancée* a été rendue obsolète par la publication de la sixième édition (et les anciennes éditions cessent d'être vendues) : sa VNR est donc nulle.

Estimation de la VNR des stocks de produits finis

IAS 2 définit la VNR comme étant le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente. En l'occurrence, SPH verse à ses vendeurs une commission de 5 %, engage des coûts d'expédition variables de 1,50 \$ en moyenne par manuel et verse aux auteurs des redevances allant de 10 à 15 % (soit 12,5 % en moyenne).

Selon le paragraphe 31 d'IAS 2, si des articles en stock sont détenus en vue de satisfaire à un contrat conclu avec un client, c'est le prix contractuel qui est utilisé pour déterminer la VNR des

quantités de stocks prévues au contrat. La VNR de l'excédent des quantités détenues par rapport aux quantités prévues au contrat est fondée sur les prix de vente généraux.

Coût unitaire et VNR

Article en stock	Coût unitaire	Prix de vente unitaire	VNR unitaire (Note)	Plus faible du coût unitaire et de la VNR unitaire
<i>Introduction à l'écologie</i> (quantité visée par un contrat)	57,20 \$	75,00 \$	$75,00 \$ \times (1 - 12,5\% - 5\%) - 1,50 \$ = 60,38 \$$	57,20 \$
<i>Introduction à l'écologie – excédent</i>	57,20 \$	55,00 \$	$55,00 \$ \times (1 - 12,5\% - 5\%) - 1,50 \$ = 43,88 \$$	43,88 \$
<i>Introduction à la physique</i>	15,78 \$	25,30 \$	$25,30 \$ \times (1 - 12,5\% - 5\%) - 1,50 \$ = 19,37 \$$	15,78 \$
<i>Biochimie avancée – cinquième édition</i>	32,90 \$	28,60 \$	0,00 \$	0,00 \$

Note : Prix de vente en décembre 2021, déduction faite de la redevance estimée à 12,5% (soit la redevance moyenne), de la commission de 5 % et du coût d'expédition de 1,50 \$.

Stocks de produits finis – *Introduction à l'écologie*

	Chiffres comptabilisés			Chiffres révisés		
	Quantité	Coût unitaire	Valeur des stocks	Quantité corrigée	et de la VNR unitaire	Valeur des stocks révisée
Quantité visée par un contrat	10 000	57,20 \$	572 000 \$	7 000	57,20 \$	400 400 \$
Excédent				3 000	43,88 \$	131 640 \$
			572 000 \$			532 040 \$
				Dépréciation à comptabiliser		39 960 \$

Stocks en transit

	Chiffres comptabilisés			Chiffres révisés		
	Quantité	Coût unitaire	Valeur des stocks	Quantité corrigée	Plus faible du coût unitaire et de la VNR unitaire	Valeur des stocks révisée
<i>Introduction à la physique</i>	3 200	15,78 \$	50 496 \$	1 200	15,78 \$	18 936 \$
<i>Biochimie avancée – cinquième édition</i>	4 700	32,90 \$	154 630 \$	4 700	0,00 \$	0 \$
			205 126 \$			18 936 \$
				Dépréciation à comptabiliser		186 190 \$

Voici l'écriture d'ajustement à passer pour comptabiliser la dépréciation des stocks de produits finis et des stocks en transit :

Dt Dépréciation des stocks (coût des produits vendus)	
(39 960 \$ + 186 190 \$)	226 150 \$
Ct Stocks	226 150 \$

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 analyse certains des ajustements à apporter aux stocks.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs des ajustements à apporter aux stocks.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des ajustements à apporter aux stocks.

Occasion d'évaluation commune n° 6 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse le traitement comptable du contrat avec l'Université de Kingston.

Le candidat montre 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

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Contrat avec l'Université de Kingston

SPH a signé avec l'Université de Kingston (Kingston) un nouveau contrat de vente. IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* énonce cinq étapes à suivre en ce qui a trait à la comptabilisation des produits des activités ordinaires.

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 les produits des activités ordinaires peuvent être comptabilisés.

Étape 1 : Identifier le contrat conclu avec le client

Le contrat peut être considéré comme valide. En effet, il énonce sous forme écrite les droits relatifs au transfert des biens de SPH au client, le prix de transaction et les conditions de paiement. De plus, le recouvrement de la contrepartie est probable : selon une note, le paiement intégral a été reçu le 16 septembre.

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

Selon le paragraphe 22 d'IFRS 15, lorsqu'elle passe un contrat avec un client, l'entité doit identifier comme une obligation de prestation distincte chaque promesse de fournir au client soit un bien ou un service distinct, soit une série de biens ou de services distincts qui sont essentiellement les mêmes et qui sont fournis au client au même rythme.

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.* »

En l'occurrence, chaque unité est constituée d'un manuel imprimé et d'un abonnement aux ressources de formation en ligne (RFL) connexes; l'abonnement est valide du 1^{er} septembre 2021 au 30 avril 2022.

Nous devons ensuite déterminer si le manuel et l'abonnement aux RFL sont deux biens ou services distincts.

Le paragraphe 27 d'IFRS 15 énonce ce qui suit :

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, Kingston doit vendre le manuel et les RFL ensemble : il lui est interdit de vendre chaque élément séparément. Par conséquent, les étudiants recevront les manuels et les RFL comme un tout, et SPH n'a fait aucune promesse pouvant être identifiée séparément de les fournir à Kingston. De plus, les étudiants ont besoin d'utiliser les deux éléments en parallèle. Par conséquent, Kingston ne peut tirer parti ni du manuel isolément ni des RFL isolément; la condition a) n'est donc pas remplie.

Pour ce qui est de la seconde condition, SPH a expédié les manuels à Kingston le 15 août 2021, et les RFL seront fournies du 1^{er} septembre 2021 au 30 avril 2022. Comme la promesse de fournir les manuels peut être identifiée séparément de celle de fournir les RFL, la condition b) est remplie.

Toutefois, le paragraphe 29 d'IFRS 15 présente certains « *éléments indiquant qu'il n'est pas possible d'identifier séparément deux ou plusieurs promesses de fournir des biens ou des services à un client* », notamment le suivant, à l'alinéa (c) : « *les biens ou les services dépendent fortement les uns des autres ou sont étroitement liés. En d'autres mots, un ou plusieurs des autres biens ou services promis dans le contrat ont une incidence importante sur chacun des biens ou des services. Par exemple, dans certains cas, deux ou plusieurs biens ou services ont une incidence importante les uns sur les autres parce que l'entité ne serait pas en mesure de tenir sa promesse en fournissant chacun des biens ou des services séparément* ».

Les RFL et le manuel sont conçus pour être utilisés ensemble. L'étudiant ne peut utiliser les RFL sans le manuel (cela dit, un étudiant pourrait utiliser le manuel isolément dans le cas où il n'aurait pas l'intention de réussir le cours connexe). Pour Kingston et ses étudiants, le manuel et les RFL sont étroitement liés et fortement interdépendants.

Comme les conditions qui permettraient de les traiter comme des biens ou services distincts ne sont pas toutes les deux remplies, le manuel et les RFL doivent être traités comme une seule et même obligation de prestation.

Étape 3 : Déterminer le prix de transaction global

Le prix de transaction global est de 360 000 \$ ($3\ 000 \text{ unités} \times 120 \text{ \$}$).

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

Comme il n'y a qu'une seule obligation de prestation, aucune répartition n'est nécessaire.

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

SPH remplit son obligation de prestation à mesure qu'elle transfère à Kingston le contrôle des biens. Puisque l'abonnement donne aux étudiants de Kingston accès aux RFL pendant huit mois et que les RFL et le manuel constituent une seule et même obligation de prestation, SPH ne remplit pas son obligation de prestation à un moment précis, mais sur une période de huit mois. Dans l'hypothèse où les RFL sont fournies de manière égale sur cette période, le montant total du contrat sera réalisé uniformément sur la période de huit mois allant du 1^{er} septembre 2021 au 30 avril 2022.

Jusqu'à présent, SPH a facturé à Kingston des ventes de 360 000 \$ dans le cadre du contrat, montant qu'elle a intégralement comptabilisé en produits en 2021.

Au 31 décembre 2021, une partie de ce montant aurait dû être comptabilisée à titre de passif sur contrat, comme suit :

Ventes totales comptabilisées = 360 000 \$

Ventes qui auraient dû être comptabilisées = $360\ 000 \text{ \$} \times 4/8 \text{ mois} = 180\ 000 \text{ \$}$

Partie différée = $360\ 000 \text{ \$} - 180\ 000 \text{ \$} = 180\ 000 \text{ \$}$

Voici l'écriture de correction nécessaire :

Dt Produits des activités ordinaires	180 000 \$
Ct Passif sur contrat	180 000 \$

SPH comptabilisera les produits des activités ordinaires liés au passif sur contrat uniformément au cours de la période allant du 1^{er} janvier 2022 au 30 avril 2022.

Coûts marginaux d'obtention du contrat

Selon le paragraphe 91 d'IFRS 15, « *[l']entité doit comptabiliser en tant qu'actif les coûts marginaux d'obtention d'un contrat avec un client si elle s'attend à les recouvrer* ».

Les paragraphes 92 et 93 fournissent des précisions sur la nature des coûts en question : les coûts marginaux d'obtention d'un contrat incluent notamment les commissions, mais excluent les coûts fixes qui auraient été engagés que le contrat soit obtenu ou non.

En l'occurrence, SPH a engagé les coûts suivants en vue d'obtenir le contrat avec Kingston :

- Commissions versées ($5\% \times 360\ 000 \text{ \$} = 18\ 000 \text{ \$}$)
- Frais de déplacement pour présenter la proposition = 4 800 \$

Comme elles n'auraient pas été versées si la proposition n'avait pas été acceptée par Kingston, les commissions constituent des coûts marginaux d'obtention du contrat (paragraphe 92 d'IFRS 15). Par contre, les frais de déplacement engagés pour la présentation de la proposition ne constituent pas des coûts marginaux, puisqu'ils auraient été engagés même si Kingston avait

refusé la proposition et qu'ils ne sont pas explicitement facturables au client (paragraphe 93 d'IFRS 15).

SPH peut comptabiliser à l'actif les coûts marginaux engagés et les amortir sur la période au cours de laquelle elle remplit son obligation de prestation. Comme la période d'amortissement est inférieure à un an, SPH peut aussi, par mesure de simplification, comptabiliser ces coûts en charges immédiatement (paragraphe 94 d'IFRS 15).

Si elle veut maximiser son résultat net, SPH comptabilisera en tant qu'actif les coûts admissibles (les commissions). Ces coûts seront ensuite amortis sur la période au cours de laquelle sont comptabilisés les produits.

Coûts du contrat engagés	18 000 \$
Amortissement jusqu'au 31 décembre (4/8)	<u>(9 000)</u>
Solde	<u>9 000 \$</u>

Écritures d'ajustement nécessaires :

Dt Coûts du contrat	18 000 \$
Ct Frais de vente	18 000 \$
Dt Amortissement des coûts du contrat	9 000 \$
Ct Amortissement cumulé – coûts du contrat	9 000 \$

Si une partie du coût des produits vendus se rapporte aux produits différés (par exemple le coût des stocks de livres vendus), cette partie devra elle aussi être contrepassée. Les coûts en question seront passés en charges dans l'exercice au cours duquel seront comptabilisés les produits qui s'y rattachent. Nous aurons besoin d'informations supplémentaires pour déterminer le montant de l'ajustement à apporter.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6 (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 du contrat avec l'Université de Kingston.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable du contrat avec l'Université de Kingston.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable du contrat avec l'Université de Kingston.

**JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN CERTIFICATION LES
ÉDITIONS SPH LTÉE (SPH)
OCCASIONS D'ÉVALUATION**

À : Kaylee Verra
De : CPA
Objet : Diverses questions liées à SPH

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

Occasion d'évaluation n° 7 (Profondeur)

Le candidat analyse le traitement comptable du partenariat conclu avec AppsWiz.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
1.2.3	Évaluer le traitement des opérations non courantes	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

- 6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Doris a comptabilisé dans les coûts de production les 500 000 \$ investis dans SmartKids. Les indications concernant le traitement d'une entreprise de ce type se trouvent dans IFRS 11 Partenariats.

D'abord, nous devons déterminer si l'entreprise à laquelle AppsWiz et SPH sont parties répond à la définition d'un partenariat. IFRS 11 indique ce qui suit au paragraphe 5 :

5 *Le partenariat possède les caractéristiques suivantes :*

(a) *les parties sont liées par un accord contractuel (voir paragraphes B2 à B4);*

(b) *l'accord contractuel confère à deux parties ou plus le contrôle conjoint de l'entreprise (voir paragraphes 7 à 13).*

Comme il existe une entente contractuelle précisant les droits et responsabilités de chaque partie, le critère (a) est rempli. De plus, l'entente confère aux deux parties le contrôle conjoint, puisque tous les actifs acquis et tous les passifs contractés par SmartKids doivent être approuvés par SPH et AppsWiz, ce qui signifie que toutes les décisions concernant SmartKids doivent être prises conjointement.

IFRS 11 précise ensuite :

14 *L'entité doit déterminer le type de partenariat auquel elle participe. Le classement d'un partenariat en tant qu'entreprise commune ou que coentreprise est fonction des droits et des obligations des parties à l'entreprise.*

15 *Une entreprise commune est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont des droits sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci. Ces parties sont appelées « coparticipants ».*

16 *Une coentreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entreprise ont des droits sur l'actif net de celle-ci. Ces parties sont appelées « coentrepreneurs ».*

On trouve au paragraphe B33 d'IFRS 11 un tableau des facteurs permettant de déterminer s'il faut classer comme entreprise commune ou coentreprise un partenariat structuré sous la forme d'un véhicule distinct – comme c'est le cas de SmartKids, une nouvelle entité juridique ayant été créée par SPH et AppsWiz pour leur partenariat.

La première question à se poser est la suivante : « *La forme juridique du véhicule distinct confère-t-elle aux parties des droits sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à l'entreprise?* » En l'occurrence, tous les actifs acquis et tous les passifs contractés par SmartKids appartiennent à SmartKids : SPH et AppsWiz n'ont donc pas de droits sur les actifs ni d'obligations au titre des passifs de l'entreprise, mais ont plutôt des droits sur les actions de celle-ci. La réponse à cette première question est donc négative.

La deuxième question à se poser est la suivante : « *Les stipulations de l'accord contractuel précisent-elles que les parties ont des droits sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à l'entreprise?* » Ce n'est pas le cas, car l'entente conclue ne semble pas contenir de

modalité attribuant à SPH et à AppsWiz des droits sur les actifs et des obligations au titre des passifs relatifs à SmartKids. La réponse à cette deuxième question est donc négative.

Enfin, il faut se demander ce qui suit : « *Les parties ont-elles conçu l'entreprise de sorte : (a) que ses activités visent principalement à fournir aux parties la production générée (c.-à-d. que les parties ont droit à la quasi-totalité des avantages économiques des actifs détenus dans le véhicule distinct); et (b) qu'elle dépend systématiquement des parties pour le règlement des passifs relatifs aux activités réalisées par l'intermédiaire de l'entreprise?* » SmartKids produira la nouvelle série de livres, qu'elle vendra elle-même : sa production n'est donc pas utilisée par SPH ni par AppsWiz. De plus, SmartKids ne devrait pas dépendre systématiquement de SPH ou de AppsWiz pour le règlement de ses passifs, car elle finira par générer des ventes qui lui permettront de régler ses passifs. La réponse à cette dernière question est donc négative.

Notre analyse des indications d'IFRS 11 montre que SmartKids doit être classée comme une coentreprise. Selon le paragraphe 24 de la norme :

Un coentrepreneur doit comptabiliser ses intérêts dans une coentreprise à titre de participation selon la méthode de la mise en équivalence, conformément à IAS 28 Participations dans des entreprises associées et des coentreprises, sauf si l'entité est exemptée de l'application de la méthode de la mise en équivalence selon les dispositions de cette norme.

Les exemptions possibles sont décrites au paragraphe 17 d'IAS 28 :

Un investisseur n'est pas tenu d'appliquer la méthode de la mise en équivalence pour comptabiliser sa participation dans une entreprise associée ou une coentreprise s'il est une société mère exemptée de la présentation d'états financiers consolidés en raison de l'exception au champ d'application prévue au paragraphe 4(a) d'IFRS 10 ou si toutes les conditions suivantes sont réunies :

(a) *L'investisseur est une filiale entièrement détenue, ou encore est une filiale partiellement détenue par une autre entité et ses autres propriétaires, y compris ceux qui ne sont généralement pas habilités à voter, ont été informés qu'il n'applique pas la méthode de la mise en équivalence et ne s'y opposent pas.*

(b) *Les instruments de dette ou de capitaux propres de l'investisseur ne sont pas négociés sur un marché organisé (une bourse des valeurs nationale ou étrangère ou encore un marché de gré à gré, y compris un marché local ou régional).*

(c) *L'investisseur n'a pas déposé, et n'est pas en voie de déposer, ses états financiers auprès d'une autorité de réglementation des valeurs mobilières ou d'une autre autorité de réglementation, aux fins d'émettre des instruments d'une catégorie quelconque sur un marché organisé.*

(d) *La société mère ultime ou une société mère intermédiaire de l'investisseur produit des états financiers mis à la disposition du public qui sont conformes aux IFRS, dans*

lesquels les filiales sont consolidées ou sont évaluées à la juste valeur par le biais du résultat net selon IFRS 10.

Ces exemptions ne s'appliquent pas à SPH. Bien que la condition (b) soit remplie (SPH étant une société à capital fermé, ses titres ne sont pas négociés sur un marché organisé) et que la condition (c) soit remplie (SPH étant une société à capital fermé, rien n'indique qu'elle dépose ses états financiers auprès d'une autorité de réglementation des valeurs mobilières), la condition (a) n'est pas remplie, car SPH n'est pas une filiale entièrement détenue, mais appartient à plusieurs actionnaires, et la condition (d) n'est pas remplie, car SPH n'a pas de société mère. Par conséquent, SPH doit comptabiliser ses intérêts dans SmartKids selon la méthode de la mise en équivalence, décrite au paragraphe 10 d'IAS 28 :

Selon la méthode de la mise en équivalence, la participation dans une entreprise associée ou une coentreprise est comptabilisée au coût lors de la comptabilisation initiale, puis la valeur comptable est augmentée ou diminuée pour comptabiliser la quote-part de l'investisseur dans le résultat net de l'entité émettrice après la date d'acquisition. La quote-part de l'investisseur dans le résultat net de l'entité émettrice est comptabilisée dans le résultat net de l'investisseur. Les distributions reçues de l'entité émettrice réduisent la valeur comptable de la participation. Des ajustements de la valeur comptable peuvent également être nécessaires dans le cas de modifications du pourcentage de participation de l'investisseur dans l'entité émettrice attribuables à des variations des autres éléments du résultat global de l'entité émettrice. De telles modifications comprennent notamment celles qui résultent de la réévaluation d'immobilisations corporelles et des écarts de conversion. La quote-part de l'investisseur dans ces modifications est comptabilisée dans les autres éléments du résultat global de l'investisseur (voir IAS 1 Présentation des états financiers).

Par conséquent, le montant à comptabiliser au titre de la participation correspond à l'investissement initial de 500 000 \$ diminué de la quote-part de SPH dans la perte nette de SmartKids pour 2021, soit 100 000 \$ ($200\ 000\ \$ \times 50\ %$).

Voici les écritures de corrections à passer relativement au partenariat :

Dt Participation dans une coentreprise	500 000 \$
Ct Coûts de production	500 000 \$
Dt Perte au titre d'une participation	100 000 \$
Ct Participation dans une coentreprise	100 000 \$

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7 (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'analyser le traitement comptable du partenariat conclu avec AppsWiz.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable du partenariat conclu avec AppsWiz.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable du partenariat conclu avec AppsWiz.

Occasion d'évaluation n° 8 (Profondeur)

Le candidat évalue les risques d'anomalies significatives.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
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

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.3 *Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux*

6.2.1 *Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*

6.2.4 *Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*

6.3.1 *Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*

Une première étape importante dans la planification de l'audit de SPH pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 consiste à évaluer les risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers.

Nous avons identifié les risques suivants d'anomalies significatives au niveau des états financiers :

- Brian prévoit de vendre sa participation de 40 % dans SPH pour financer sa retraite. De plus, la société Jefferson Investments Inc. (Jefferson) souhaite acheter des actions de SPH et utilisera les états financiers audités de l'exercice 2021 de SPH pour déterminer le prix qu'elle offrira. Il existe par conséquent un risque que, dans le but d'obtenir un prix plus élevé pour ses actions, Brian demande au service de la comptabilité de choisir les traitements comptables permettant de maximiser les actifs et le résultat avant impôts présentés.
- Suzanne, la contrôleure de SPH, a démissionné en octobre 2021. Elle n'a pas encore été remplacée, et le service de la comptabilité manque de personnel. Des effectifs insuffisants font augmenter la probabilité que des opérations ne soient pas comptabilisées en temps voulu et que des erreurs soient commises. Cela dit, SPH a pris des mesures pour pallier le manque de personnel jusqu'à ce qu'on trouve un remplaçant à Suzanne. Le service d'audit interne prête au service de la comptabilité Louise Swanson, et ce, depuis le 15 décembre 2021. Étant CPA, Louise devrait être capable de comptabiliser les opérations quotidiennes de SPH, de même que les opérations non courantes, s'il y en a. Nous savons toutefois aussi que Louise peine à passer en revue le travail des employés en temps voulu. Le risque que des erreurs passent inaperçues au niveau des états financiers demeure donc présent.
- Les produits des activités ordinaires des divisions Manuels scolaires et Ouvrages documentaires, et de SPH globalement, sont en baisse. SPH pourrait en conséquence être incitée à utiliser des méthodes comptables audacieuses afin de présenter de meilleurs résultats.
- SPH a signé avec l'Université de Kingston un contrat dont les modalités sont différentes de celles de ses contrats habituels. Nous savons, grâce aux travaux que nous avons déjà effectués, que l'opération n'a pas été comptabilisée correctement. De même, nous avons relevé des erreurs dans la comptabilisation des stocks de SPH et du partenariat conclu avec AppsWiz. Le fait que des erreurs comptables aient été relevées accroît le risque qu'il y ait d'autres erreurs dans les états financiers qui n'ont pas été détectées.
- Comme nous le verrons plus loin, nous avons relevé des faiblesses dans les contrôles internes de la division Livres pour enfants qui pourraient compromettre l'exactitude des documents comptables de SPH et aboutir à un nombre accru d'erreurs dans le cycle des ventes, puisque les contrôles qui permettraient de détecter ces erreurs ne fonctionnent peut-être pas adéquatement. Il semble toutefois que les faiblesses en question ne touchent que la division Livres pour enfants, car des tests de cheminement des cycles des ventes, des approvisionnements et de la paie ont été réalisés dans le cadre de travaux intermédiaires sur place et qu'il a été établi que les contrôles internes fonctionnaient efficacement. De plus, compte tenu de l'expérience de FE lors des audits des années précédentes et du rapport d'audit interne concernant la division Livres pour enfants, il semble que ces faiblesses n'existent que depuis l'entrée en fonction de Yolanda le 1^{er} novembre. Leur incidence sur l'augmentation du risque est donc moindre.
- Le service des TI a reporté jusqu'au début de 2022 une mise à niveau prévue du logiciel de comptabilité, et on nous a informés que, dans les dernières semaines de 2021, le logiciel « gelait » à l'improviste et que Doris se demande donc si les grands livres auxiliaires sont exacts. Le logiciel ne fonctionne peut-être pas correctement, ce qui accroît le risque d'erreurs.

- Un service d'audit interne a été créé en juillet 2020 et, au 31 décembre 2021, réalise des audits depuis 18 mois, ce qui permet d'atténuer les risques précédemment identifiés d'anomalies significatives au niveau des états financiers de SPH pour l'exercice clos à cette date. Compte tenu des règlements régissant le service d'audit interne et des autres renseignements recueillis, il semble que le service d'audit interne devrait avoir une incidence positive sur l'environnement de contrôle de SPH et l'exactitude de l'information financière de la société.

Étant donné le nombre de facteurs qui font augmenter les risques d'anomalies significatives, le risque global d'anomalies significatives devrait être considéré comme élevé.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 8 (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 analyse certains des risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs des risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers, et il tire une conclusion sur le risque global d'anomalies significatives ou mentionne le fait que l'auditeur devra répondre aux risques identifiés.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers, et il tire une conclusion sur le risque global d'anomalies significatives ou mentionne le fait que l'auditeur devra répondre aux risques identifiés.

Occasion d'évaluation n° 9 (Profondeur)

Le candidat traite du seuil de signification et de la stratégie d'audit.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
4.3.4	Évaluer le seuil de signification pour le projet ou la mission de certification	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

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Seuil de signification

Dans le cadre de la préparation du plan d'audit de l'exercice clos le 31 décembre 2021, nous devons établir le seuil de signification en fonction des utilisateurs des états financiers de SPH. Nous avons identifié plusieurs utilisateurs :

- Brian, Doris, Jonathan, Rodney et Maria consulteront les états financiers de SPH pour évaluer le rendement de leur placement en actions de SPH, y compris la plus-value et/ou la probabilité de déclaration de dividendes. Ils s'intéresseront donc au résultat net de SPH.
- Nous ne savons pas comment Jefferson évaluera les actions de SPH, mais, comme SPH est en situation de continuité d'exploitation, Jefferson évaluera probablement le potentiel de génération de bénéfices et/ou de flux de trésorerie. Jefferson voudra donc des informations sur le résultat net de SPH. Jefferson cherchera aussi à évaluer la capacité de SPH à rembourser les obligations en circulation et se servira à cette fin du résultat comme indicateur des flux de trésorerie pouvant être attendus de SPH.
- Les créanciers à court terme de SPH (fournisseurs, auteurs, etc.) et l'institution financière ayant accordé le prêt à terme s'intéresseront aussi au résultat de SPH, utile pour prévoir les flux de trésorerie dont SPH disposera pour régler ses obligations.

Selon les Modalités d'application et autres commentaires explicatifs de la NCA 320 :

A4 *La détermination d'un seuil de signification nécessite l'exercice du jugement professionnel. Dans le cas du seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble, cette détermination consiste souvent, en un premier temps, à appliquer un pourcentage à un élément de référence choisi. [...]*

A5 *Parmi les exemples d'éléments de référence pouvant être appropriés, selon les circonstances propres à l'entité, figurent les divers résultats communiqués tels que le bénéfice avant impôts, le total des produits, la marge brute et le total des charges, le total des capitaux propres ou la valeur de l'actif net. Le bénéfice avant impôts tiré des activités poursuivies est souvent utilisé dans le cas des entités à but lucratif. [...]*

A8 *La détermination du pourcentage à appliquer à l'élément de référence choisi nécessite l'exercice du jugement professionnel. Ce pourcentage est en rapport avec l'élément de référence choisi. Ainsi, le pourcentage appliqué au bénéfice avant impôts tiré des activités poursuivies sera normalement supérieur à celui appliqué au total des produits. Par exemple, l'auditeur peut considérer que 5 % du bénéfice avant impôts tiré des activités poursuivies est approprié pour une entité à but lucratif dans un secteur de fabrication, mais que 1 % du total*

des produits ou du total des charges est approprié dans le cas d'une entité sans but lucratif. Toutefois, selon les circonstances, des pourcentages supérieurs ou inférieurs peuvent lui paraître appropriés. »

Étant donné l'intérêt des utilisateurs pour les résultats, le bénéfice avant impôts tiré des activités poursuivies constituerait un élément de référence approprié pour la détermination du seuil de signification. Compte tenu de la sensibilité des utilisateurs des états financiers de SPH aux erreurs, je recommande d'établir le seuil de signification à 5 % du résultat tiré des activités poursuivies, puisqu'aucun facteur n'indique qu'un pourcentage autre que celui suggéré dans les NCA devrait être utilisé.

Voici le calcul :

Résultat avant impôts	6 717 000	\$
Moins : Dépréciation des stocks	(226 150)	
Moins : Produits des activités ordinaires tirés du contrat avec Kingston comptabilisés prématurément	(180 000)	
Plus : Ajustement lié aux coûts du contrat avec Kingston non amortis (18 000 \$ – 9 000 \$)	9 000	
Moins : Coût des produits vendus se rattachant aux produits comptabilisés prématurément	???	
Plus : Ajustement lié au partenariat (500 000 \$ – 100 000 \$)	400 000	
Résultat avant impôts ajusté tiré des activités poursuivies	<u>6 719 850</u>	\$
Pourcentage	5 %	
Seuil de signification aux fins de la planification	<u>335 992,50</u>	\$

Le seuil de signification aux fins de la planification devrait être fixé à 336 000 \$. Cela dit, si nous détectons d'autres erreurs comptables pendant la réalisation de l'audit, il faudra peut-être revoir ce seuil.

Nous devons aussi calculer un seuil de signification pour les travaux. Selon le paragraphe A13 de la NCA 320, ce seuil « *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* ». La détermination du pourcentage à appliquer nécessite l'exercice du jugement professionnel, mais la fourchette acceptable va de 60 à 75 % du seuil de signification global. Comme nous avons identifié plusieurs risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers, j'ai choisi le pourcentage se situant au bas de la fourchette, ce qui donne un seuil de signification pour les travaux de 201 600 \$ ($336 000 \times 0,6$).

Stratégie d'audit

L'auditeur doit établir la stratégie générale d'audit, notamment déterminer s'il adoptera une stratégie mixte ou corroborative. Les rapports délivrés par le service d'audit interne en 2021 ne font état d'aucune faiblesse significative ou déficience importante des contrôles internes. De plus, sauf en ce qui concerne les contrôles relatifs aux ventes de la division Livres pour enfants, nos tests de cheminement des cycles des ventes, des approvisionnements et de la paie confirment le caractère adéquat des contrôles internes de SPH. Par conséquent, le risque lié au contrôle devrait être évalué à un niveau inférieur au maximum, et une stratégie mixte demeurerait appropriée. Toutefois, comme nous en parlerons plus loin, nous avons relevé plusieurs faiblesses des contrôles touchant la division Livres pour enfants depuis l'arrivée de Yolanda le 1^{er} novembre. Nous recommandons donc que FE adopte une stratégie d'audit mixte et mette en œuvre un plus grand nombre de procédures de corroboration à l'égard de la division Livres pour enfants, en particulier pour la période allant du 1^{er} novembre au 31 décembre.

Il semble en outre que le logiciel comptable gelait à l'improviste dans les dernières semaines de 2021. Le risque d'erreurs s'en trouve accru. En effet, les contrôles informatiques typiques pourraient ne pas avoir fonctionné comme prévu, ce qui accroît la probabilité que des entrées manuelles aient été faites en double ou aient été omises. Nous devrons acquérir une compréhension des problèmes informatiques et probablement mettre en œuvre un plus grand nombre de procédures corroboratives pour les dernières semaines de l'exercice.

Enfin, Suzanne a démissionné en octobre 2021. Comme elle était probablement responsable, à titre de contrôleure, de l'application de nombreux contrôles internes au sein de l'entreprise, il nous faudra évaluer s'il est efficace d'adopter une stratégie mixte pour les trois derniers mois de l'exercice. En effet, puisque les contrôles ne fonctionnaient peut-être pas aussi efficacement pendant ces mois, une stratégie corroborative pourrait s'avérer plus appropriée.

Il se pourrait que nous décidions d'utiliser les travaux du service d'audit interne. Si c'est le cas, la mise en œuvre de procédures supplémentaires s'avérera nécessaire (voir plus loin).

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 9 (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 de traiter du seuil de signification et de la stratégie d'audit.

Compétent – Le candidat traite du seuil de signification et de la stratégie d'audit.

Compétent avec distinction – Le candidat traite en profondeur du seuil de signification et de la stratégie d'audit.

Occasion d'évaluation n° 10 (Profondeur)

Le candidat recommande des procédures d'audit à mettre en œuvre pour les questions comptables analysées ainsi que pour l'entrepôt nouvellement construit.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
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

6.1.3 *Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux*

6.2.1 *Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*

6.2.4 *Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*

6.3.1 *Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*

Voici les procédures recommandées pour obtenir des éléments probants à l'égard des questions de comptabilité relevées.

Stocks

- En ce qui concerne l'évaluation des stocks de produits finis, il faudrait que FE sélectionne un échantillon d'articles de stock, puis fasse ce qui suit.
 - Obtenir le calcul du coût de chaque article et contrôler les éléments particuliers du coût au moyen des pièces justificatives, notamment vérifier les coûts de main-d'œuvre directe au moyen des feuilles de temps et les coûts des matières premières au moyen des factures d'achat.
 - Vérifier le prix de vente de chaque article dans les contrats conclus avec les clients et/ou la liste de prix. En l'absence de contrats ou liste de prix, il faudrait examiner les factures liées aux ventes réalisées après la fin de l'exercice. FE devra aussi comparer ce qui suit : les coûts d'expédition variables avec les montants indiqués dans le ou les contrats d'expédition correspondants; la commission de 5 % avec les ententes de rémunération conclues avec les vendeurs de SPH; les redevances versées avec les contrats signés avec les auteurs.
 - Recalculer le moindre du coût et de la valeur nette de réalisation.
- Des informations donnent à penser que certains articles en stock pourraient correspondre à des manuels endommagés retournés par le Collège Sheldon peu avant la fin de l'exercice (2 000 unités de *Introduction à la physique*) et que ces articles ont donc subi une dépréciation. FE devra passer en revue la documentation préparée par le stagiaire d'audit – lors du dénombrement des stocks à la date de clôture – afin de vérifier si ces articles endommagés ont par erreur été inclus dans le solde des stocks. FE devrait ensuite s'entretenir avec la direction pour déterminer s'il est vrai que ces manuels ne pourront pas être vendus et qu'ils seront détruits, ou si ceux-ci pourraient être vendus à prix réduit. Il faudra ensuite recalculer le montant de la dépréciation de ces stocks pour en vérifier l'exactitude.
- Pour ce qui est des manuels *Introduction à l'écologie* visés par un contrat d'achat, il faudrait passer en revue les modalités pertinentes du contrat, comme la quantité de manuels devant être achetés et le prix d'achat. FE devrait aussi examiner les documents d'expédition pour s'assurer que 13 000 unités avaient bien été expédiées au 31 décembre 2021.

Contrat avec l'Université Kingston

- FE devrait obtenir, puis lire le contrat afin de s'assurer d'en comprendre les modalités, en particulier celles portant sur les éléments suivants : l'interdiction de vendre séparément le manuel et les RFL; la période pendant laquelle les étudiants ont accès aux RFL; les droits de retour, le cas échéant. FE devrait de plus confirmer le prix contractuel.
- Afin de confirmer que les deux éléments constituent une seule et même obligation de prestation, FE devrait s'assurer que la consultation du contenu du manuel est bien nécessaire à la réalisation des travaux à faire dans les RFL.
- Les risques les plus importants liés au contrat ont trait à la réalité, à la séparation des périodes et à l'exactitude. Par conséquent, FE devrait obtenir les documents d'expédition signés par le client, afin de confirmer que ce dernier a bien reçu les manuels papier et obtenu accès aux RFL le 14 août.
- Il faudrait vérifier la concordance entre la somme d'argent qui devrait avoir été reçue au titre du paiement intégral le 16 septembre et le dépôt bancaire effectué le 16 septembre.

- Afin de vérifier que les produits sont comptabilisés dans la bonne période, FE devra faire un contrôle arithmétique des produits à comptabiliser pour la période allant du 1^{er} septembre au 31 décembre 2021, ainsi que du passif sur contrat à comptabiliser pour les produits différés relatifs à la période allant du 1^{er} janvier au 30 avril 2022.
- En ce qui concerne les coûts du contrat, FE devrait vérifier les coûts engagés (pour les commissions versées) par rapprochement avec les registres de paie, afin de s'assurer que l'actif au titre des coûts du contrat a été correctement évalué et que tous les coûts inscrits à l'actif remplissaient les conditions de comptabilisation à l'actif.
- FE devrait refaire le calcul de l'amortissement de l'actif au titre des coûts du contrat afin de s'assurer de l'exactitude de sa valeur comptable au 31 décembre 2021.

Partenariat

- Il existe un risque que l'entreprise n'ait pas été classée correctement. Pour vérifier si son classement comme « coentreprise » est approprié, FE devrait faire ce qui suit.
 - Passer en revue les pièces justificatives, tels les documents de constitution, pour s'assurer qu'une nouvelle entité juridique a bien été créée aux fins du partenariat.
 - Passer en revue les documents à l'appui de l'émission des actions pour vérifier que SPH et AppsWiz sont les seules actionnaires et qu'elles détiennent chacune 50 % des actions ordinaires.
 - Passer en revue les relevés bancaires de la coentreprise pour y retracer les sommes de 500 000 \$ reçues de la part de SPH et de AppsWiz en contrepartie des actions ordinaires. Il faudrait vérifier sur les certificats d'actions émis le nombre d'actions achetées.
 - Passer en revue les modalités de l'entente contractuelle pour s'assurer :
 - a) qu'aucune modalité ne prévoit que les actifs acquis ou les passifs contractés par SmartKids appartiennent à SPH ou à AppsWiz;
 - b) qu'aucune modalité ne prévoit que SmartKids dépend systématiquement de SPH et de AppsWiz pour le règlement de ses passifs.
- Pour s'assurer de l'exactitude des montants comptabilisés par SPH selon la méthode de la mise en équivalence, FE devra aussi passer en revue les états financiers de SmartKids pour vérifier l'exactitude de la perte de 200 000 \$.
- FE devra faire un contrôle arithmétique des montants touchés par la méthode de la mise en équivalence présentés dans les états financiers au titre de l'investissement de SPH et de AppsWiz dans SmartKids.

Entrepôt : terrain et bâtiment

- SPH a dépensé un total de 3 millions \$ pour acheter un terrain et y faire construire le bâtiment qui lui sert d'entrepôt supplémentaire. Ce montant est nettement supérieur au seuil de signification établi (voir calcul plus haut).
- Afin de s'assurer de l'existence du terrain et du bâtiment, FE devrait se rendre sur le site de la construction pour y voir le terrain et le bâtiment.
- Afin de s'assurer des droits de SPH sur le terrain et le bâtiment, FE devrait passer en revue le contrat d'achat du terrain, pour vérifier que SPH en est le propriétaire, de même que le

contrat conclu avec l'entreprise de construction, pour vérifier que SPH a bel et bien retenu ses services pour la réalisation des travaux.

- Pour s'assurer que les montants ont été comptabilisés correctement, FE devrait vérifier le prix d'achat indiqué dans le contrat d'achat du terrain. Il faudrait aussi obtenir la liste des coûts engagés jusqu'à présent pour la construction et sélectionner un échantillon de coûts qui seront contrôlés au moyen des pièces justificatives, par exemple la facture. FE devrait aussi examiner la nature des travaux décrits sur la facture pour s'assurer qu'il s'agit bien de dépenses en immobilisations.
- Afin d'obtenir des éléments probants à l'appui de la durée d'utilité et de la valeur de récupération de l'actif, FE devrait s'entretenir avec la direction des estimations faites et corroborer celles-ci à l'aide d'autres sources (par exemple, en obtenant les données historiques sur les durées d'utilité des entrepôts de SPH). Il faudrait ensuite recalculer l'amortissement à comptabiliser pour l'exercice, compte tenu des informations obtenues.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 10 (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 recommande certaines des procédures d'audit à mettre en œuvre pour les questions comptables analysées et pour l'entrepôt nouvellement construit.

Compétent – Le candidat recommande plusieurs des procédures d'audit à mettre en œuvre pour les questions comptables analysées et pour l'entrepôt nouvellement construit.

Compétent avec distinction – Le candidat recommande la plupart des procédures d'audit à mettre en œuvre pour les questions comptables analysées et pour l'entrepôt nouvellement construit.

Occasion d'évaluation n° 11 (Profondeur)

Le candidat explique les risques associés au cycle des ventes, propose des procédures d'audit à mettre en œuvre en réponse à chacun de ces risques et décrit toutes les informations supplémentaires requises.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
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

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.2 Identifier des tendances à partir de l'analyse de données

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Voici les risques associés au cycle des ventes, les procédures d'audit que nous recommandons et les informations supplémentaires requises.

Existence et exactitude des ventes

Risque : Les vendeurs de SPH reçoivent une commission fondée sur les ventes, ce qui pourrait les inciter à surévaluer ces dernières : le risque de fraude liée aux ventes s'en trouve accru. Nous avons de plus constaté des faiblesses dans les contrôles de la division Livres pour enfants qui découlent des changements apportés aux procédures et aux politiques par la nouvelle directrice des ventes (voir analyse plus loin). Ces faiblesses font augmenter le risque d'erreurs et de fraude. De plus, Brian a manifesté son souhait de vendre ses actions, ce qui pourrait l'inciter à manipuler les états financiers de SPH pour montrer une plus grande rentabilité et ce qui accroît le risque de fraude liée aux ventes.

Procédures recommandées et/ou informations supplémentaires requises : Afin de vérifier la réalité des ventes présentées, FE devrait vérifier un échantillon de ventes par rapprochement avec les bons de commande, documents d'expédition et factures de vente connexes. Cette procédure lui permettra aussi d'obtenir des éléments probants quant à l'exactitude des ventes présentées. De plus, compte tenu des faiblesses des contrôles internes relevées, FE devrait augmenter la taille de son échantillon en ce qui concerne les ventes de la division Livres pour enfants réalisées à partir de la date d'entrée en fonction de Yolanda, le 1^{er} novembre.

FE pourrait envoyer à un échantillon de clients des demandes de confirmation expresse, et faire un suivi auprès des clients n'ayant pas répondu en temps voulu. Pour toute demande demeurant

sans réponse après ce suivi, FE devrait vérifier que le montant de la vente concorde avec ce qui est indiqué dans les pièces justificatives, notamment la facture de vente, les documents d'expédition et la preuve de recouvrement postérieur à la date de clôture.

Ventes mensuelles en pourcentage des ventes annuelles

Risque : Les ventes mensuelles de SPH en pourcentage des ventes annuelles suivent de près celles du secteur, sauf en décembre, mois pour lequel SPH affiche un pourcentage considérablement inférieur à celui du secteur, ce qui laisse envisager un risque lié à l'exhaustivité. La hausse des ventes sectorielles semble raisonnable : les ventes de livres sont en effet susceptibles d'augmenter pendant la période d'achat des cadeaux des fêtes de fin d'année. De même, on peut s'attendre à une hausse des ventes de manuels étant donné que les établissements scolaires achètent vraisemblablement d'avance les ouvrages requis pour le semestre suivant. La baisse affichée par SPH est incohérente à la fois avec un parti pris en faveur d'une surévaluation des ventes (qui servirait aux vendeurs à accroître leurs commissions) et avec la mise en place de remises sur quantité dont on s'attendrait à ce qu'elles entraînent plutôt une augmentation du volume des ventes. Ces incohérences confirment la nécessité de procéder à des investigations.

Procédures recommandées et/ou informations supplémentaires requises : Avant toute chose, FE devrait demander à la direction de lui fournir la ventilation des ventes mensuelles par division et chercher des sources de données similaires pour le secteur de l'édition. Après avoir déterminé la ou les divisions à l'origine de l'écart, FE devrait s'entretenir de l'écart avec la direction. Les procédures complémentaires à mettre en œuvre dépendront des résultats de cet entretien. Par exemple, pour s'assurer de l'exhaustivité, FE devrait envisager de retracer les ventes à partir des bons de commandes jusqu'aux documents d'expédition et aux factures de vente, puis dans le grand livre auxiliaire des comptes clients / grand livre. Une autre procédure possible serait pour FE de contrôler, au moyen de pièces justificatives comme les documents d'expédition, les ventes comptabilisées après la date de clôture pour s'assurer que celles-ci n'auraient pas dû être comptabilisées avant la date de clôture.

Discordance entre les montants inscrits dans le grand livre auxiliaire et dans les états financiers

Risque : Selon l'état de la situation financière de SPH et les notes fournies, le montant brut des comptes clients s'établit à 8 524 000 \$; après déduction de la provision pour créances douteuses de 256 000 \$, le montant net s'établit à 8 268 000 \$. Selon l'extrait du grand livre auxiliaire des comptes clients fourni, les comptes clients bruts totalisaient 8 543 000 \$. Il y a donc un écart inexplicable de 19 000 \$, et on ne sait pas lequel des deux documents est exact, voire si l'un des deux l'est. Cette situation est particulièrement préoccupante, car Doris a mentionné que le service des TI avait reporté une mise à niveau prévue du logiciel de comptabilité et qu'il arrivait que le système gèle, ce qui donne à penser qu'il pourrait y avoir des erreurs, non seulement dans les comptes clients, mais également dans d'autres postes des états financiers. Bien que l'écart total soit bien en deçà du seuil de signification pour les travaux, il pourrait résulter de la compensation d'écart significatifs, et il doit donc faire l'objet d'une investigation poussée.

Procédures recommandées et/ou informations supplémentaires requises : FE devra d'abord s'entretenir de l'écart avec la direction, le service d'audit interne et le service des TI, pour déterminer si ceux-ci étaient au courant de l'écart et obtenir plus de renseignements sur les causes de ce dernier. FE devrait aussi demander à la direction le journal des ventes et le grand livre auxiliaire des comptes clients intégral, les comparer à l'aide de techniques d'audit assistées par ordinateur afin de faire ressortir les écarts, puis procéder à l'investigation de ces écarts. FE devrait de plus examiner sommairement les comptes du grand livre général relatifs aux ventes, aux retours et aux comptes clients, à la recherche d'écritures d'ajustement manuelles non enregistrées dans le grand livre auxiliaire des comptes clients. Enfin, FE devra vérifier, pour un échantillon de ventes, de retours et d'acomptes, la concordance des montants inscrits avec ceux des comptes du grand livre général et du grand livre auxiliaire des comptes clients.

Évaluation des comptes clients

Risque : Compte tenu de la hausse des comptes en souffrance depuis plus de 60 jours et des radiations qui s'y rattachent, il y a aussi un risque associé à l'évaluation des comptes clients. De plus, selon le tableau de bord hebdomadaire destiné à la direction, les clients des régions de l'Atlantique et de l'Ouest affichent une cote de crédit moins bonne que celle des clients du Québec et de l'Ontario. Notons aussi que la totalité du solde des comptes clients de plus de 90 jours est probablement irrécouvrable, puisqu'il se rapporte au compte de We Love Books, qui a déclaré faillite en 2022. Si l'on tient compte de cette seule information, comme le solde des comptes clients de plus de 90 jours totalise 840 000 \$, la provision pour créances douteuses établie à 3 % du montant brut des comptes clients (soit 256 000 \$) n'est pas suffisante au 31 décembre 2021. Si aucun ajustement n'est apporté, une erreur significative touche l'évaluation des comptes clients.

Procédures recommandées et/ou informations supplémentaires requises : FE devrait sélectionner un échantillon de comptes dans la liste chronologique des comptes clients et recalculer leur ancienneté, afin de s'assurer qu'ils ont été classés dans la bonne catégorie. Il faudrait ensuite effectuer des tests sur les encaissements postérieurs à la date de clôture, en visant plus particulièrement les comptes clients de plus de 60 jours. Pour ce qui est du compte de We Love Books, FE devrait s'en entretenir avec la direction et avec le conseiller juridique pour savoir pourquoi il n'a toujours pas fait l'objet d'une provision particulière. FE pourrait aussi considérer utile de chercher sur Internet des nouvelles traitant de la situation financière des entreprises et des déclarations de faillite, en s'attardant plus particulièrement aux clients classés dans la catégorie des comptes clients de plus de 60 jours. FE devra aussi obtenir des renseignements supplémentaires auprès de Doris et/ou de Connor concernant les pourcentages historiques de comptes irrécouvrables selon l'ancienneté, la région et la cote de crédit du client, puis trouver les moyennes sectorielles relatives aux comptes irrécouvrables. FE devrait aussi lire des rapports sectoriels traitant des incidences de la récession sur le secteur de l'édition et des attentes quant à la reprise économique. FE pourra ensuite utiliser les renseignements recueillis pour établir sa propre estimation de la provision pour créances douteuses requise et la comparer à celle établie par la direction.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (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 explique certains risques, certaines procédures d'audit et/ou certaines informations supplémentaires requises.

Compétent – Le candidat explique plusieurs risques, procédures d'audit et/ou informations supplémentaires requises.

Compétent avec distinction – Le candidat explique en profondeur plusieurs risques, procédures d'audit et/ou informations supplémentaires requises.

Occasion d'évaluation n° 12 (Profondeur)

Le candidat explique s'il est approprié d'utiliser les travaux du service d'audit interne de SPH et décrit des procédures à mettre en œuvre pour pouvoir les utiliser.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
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

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

La NCA 610, *Utilisation des travaux des auditeurs internes*, contient des indications utiles. Selon le paragraphe 15 :

L'auditeur externe doit déterminer la pertinence de l'utilisation des travaux de la fonction d'audit interne aux fins de l'audit en évaluant :

- a) *la mesure dans laquelle le statut de la fonction d'audit interne dans l'organisation ainsi que les politiques et procédures pertinentes favorisent l'objectivité des auditeurs internes;*
- b) *le niveau de compétence de la fonction d'audit interne;*
- c) *l'adoption ou non par la fonction d'audit interne d'une approche systématique et rigoureuse assortie d'un contrôle qualité.*

Objectivité des auditeurs internes

Belvin a la responsabilité de confirmer au moins une fois par année l'indépendance du service d'audit interne au comité d'audit. De plus, il relève du comité d'audit sur le plan fonctionnel et de Brian sur le plan administratif; il rend donc des comptes principalement au comité d'audit. Belvin fait en outre rapport au comité d'audit des mesures correctives recommandées qui n'ont pas été mises en œuvre par la direction. Belvin ne relève de Brian qu'en ce qui concerne les questions administratives, comme l'autorisation de ses demandes de vacances et de ses relevés de frais. Cette structure hiérarchique favorise l'objectivité du service d'audit interne, car la direction ne doit pas être en mesure d'influencer indûment les audits réalisés ni de menacer Belvin de perte d'emploi si un rapport d'audit interne donne une mauvaise image de la gestion du secteur audité.

Par ailleurs, Louise est prêtée au service de la comptabilité depuis le 15 décembre 2021. Comme celle-ci pourrait y exercer des responsabilités opérationnelles directes ou un pouvoir à l'égard d'activités qui font, ou feront dans l'avenir, l'objet d'un audit interne, ce prêt de personnel pourrait porter atteinte à l'objectivité du service d'audit interne. La situation pourrait à tout le moins donner l'apparence de compromettre l'indépendance du service d'audit interne, car les auditeurs internes pourraient hésiter à remettre en question les traitements comptables dans lesquels leur collègue Louise est intervenue pendant les deux dernières semaines de 2021. L'utilisation éventuelle des travaux des auditeurs internes dans le cadre de l'audit de l'exercice clos le 31 décembre 2022 soulèverait des préoccupations encore plus importantes, puisque Louise pourrait avoir à auditer son propre travail si elle retourne travailler au service d'audit interne lorsque Doris aura pu remplacer Suzanne.

Niveau de compétence

Nous savons que Belvin est CPA et auditeur interne certifié (CIA), et qu'il possède une vaste expérience en certification au sein d'un cabinet comptable. Les directeurs d'audit du service d'audit interne doivent détenir, en plus du titre de CPA, le titre de CIA ou celui d'auditeur de systèmes d'information certifié (CISA), et compter au moins deux années d'expérience en audit interne. Les auditeurs doivent être titulaires d'un diplôme universitaire en administration et terminer le programme d'agrément CIA ou CISA dans les deux années suivant leur date d'entrée en fonction à SPH. Il est donc raisonnable de conclure que le service d'audit interne dispose d'un niveau de compétence suffisant pour s'acquitter de ses responsabilités, d'autant plus que tous les dossiers sont passés en revue par les directeurs d'audit, puis par Belvin.

Approche systématique et rigoureuse

Belvin soumet pour approbation au comité d'audit un plan d'audit interne annuel fondé sur les risques. Les directeurs d'audit sont responsables de la planification des audits internes, lesquels sont ensuite réalisés par les auditeurs. Les directeurs d'audit revoient le travail des auditeurs et rédigent les rapports d'audit. Enfin, Belvin s'occupe de la revue finale de tous les dossiers d'audit et des rapports d'audit avant qu'ils soient délivrés à la direction. Tous ces processus dénotent l'existence d'une approche systématique et rigoureuse et un engagement qualité.

Conclusion

Compte tenu de l'analyse qui précède, il serait approprié que FE utilise les travaux du service d'audit interne dans le cadre de son audit. Toutefois, il faudrait gérer le conflit d'intérêts perçu découlant de l'aide fournie par Louise au service de la comptabilité depuis le 15 décembre 2021. Pour ce faire, FE pourrait procéder à un examen détaillé des travaux réalisés par le service d'audit interne pendant les deux dernières semaines de 2021, ainsi que des constatations et recommandations connexes. En ce qui concerne l'audit des états financiers de l'exercice 2022, si Louise demeure au service de la comptabilité pour une période prolongée, il faudra s'assurer qu'elle ne supervise aucun audit interne visant le service de la comptabilité, et ce, pendant une période minimale d'un an suivant la date de son retour au service d'audit interne.

Utilisation des travaux du service d'audit interne

La NCA 610 fournit les indications suivantes sur l'utilisation des travaux de la fonction d'audit interne :

21. Si l'auditeur externe a l'intention d'utiliser les travaux de la fonction d'audit interne, il doit s'entretenir avec celle-ci de l'utilisation prévue de ces travaux afin de permettre la coordination de leurs activités respectives.

22. L'auditeur externe doit lire les rapports de la fonction d'audit interne portant sur les travaux de celle-ci qu'il a l'intention d'utiliser pour acquérir une compréhension de la nature et de l'étendue des procédures d'audit qu'elle a mises en œuvre et des constatations qu'elle en a dégagées.

23. Pour déterminer le caractère adéquat des travaux de la fonction d'audit interne qu'il a l'intention d'utiliser aux fins de la mission d'audit, l'auditeur externe doit mettre en œuvre des procédures d'audit suffisantes à l'égard de l'ensemble de ces travaux, notamment évaluer si :

- a) les travaux de la fonction ont été correctement planifiés, réalisés, supervisés, passés en revue et documentés;*
- b) la fonction a obtenu des éléments probants suffisants et appropriés lui permettant de tirer des conclusions raisonnables;*

- c) *les conclusions dégagées sont appropriées dans les circonstances, et les rapports établis par la fonction sont cohérents avec les résultats des travaux effectués.*

Par conséquent, avant d'utiliser les travaux du service d'audit interne portant sur les ventes, les frais généraux et administratifs, la paie et les frais de vente et de marketing, je recommande que FE mette en œuvre les procédures suivantes :

- Passer en revue les règlements régissant le service d'audit interne, afin de confirmer les responsabilités de Belvin en ce qui concerne l'objectivité du service.
- Passer en revue les CV de Belvin, des directeurs d'audit et des auditeurs, pour s'assurer qu'ils possèdent les titres et l'expérience requis pour leur poste.
- Passer en revue les procès-verbaux du comité d'audit, pour vérifier que Belvin fait rapport à celui-ci des constatations du service d'audit interne.
- Dans le cadre de l'examen des travaux du service d'audit interne, chercher des preuves de la revue de ces travaux par Belvin.
- Afin de pouvoir utiliser les travaux du service d'audit interne portant sur les ventes, les frais généraux et administratifs, la paie et les frais de vente et de marketing, passer en revue la planification des audits, la nature et l'étendue des travaux réalisés et les conclusions dégagées. Il faudra aussi mettre de nouveau en œuvre un échantillon des procédures mises en œuvre par les auditeurs internes.

Compte tenu des problèmes constatés lors de l'audit des frais de vente et de marketing, FE devrait évaluer s'il est nécessaire de mettre en œuvre certaines procédures pour vérifier la réalité et l'exactitude de ces frais.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (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 explique s'il est approprié d'utiliser les travaux du service d'audit interne de SPH, ou décrit des procédures à mettre en œuvre pour pouvoir les utiliser.

Compétent – Le candidat explique s'il est approprié d'utiliser les travaux du service d'audit interne de SPH, et décrit des procédures à mettre en œuvre pour pouvoir les utiliser.

Compétent avec distinction – Le candidat explique en profondeur s'il est approprié d'utiliser les travaux du service d'audit interne de SPH, et décrit des procédures à mettre en œuvre pour pouvoir les utiliser.

Occasion d'évaluation n° 13 (Profondeur)

Le candidat analyse les faiblesses des contrôles internes dans la division Livres pour enfants et recommande des mesures pour les corriger.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
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

6.1.3 *Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux*

6.2.1 *Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*

6.2.4 *Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*

6.3.1 *Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*

Les tests de cheminement des approvisionnements et de la paie que nous avons réalisés ont permis d'établir que les contrôles internes concordaient avec ceux sur lesquels les auditeurs s'étaient appuyés par le passé, sauf en ce qui concerne la division Livres pour enfants, qui a subi plusieurs changements dernièrement. Un certain nombre de faiblesses des contrôles internes ont été relevées dans la division Livres pour enfants et doivent être soulevées dans la lettre de recommandation.

Création des comptes clients et approbation des radiations

Faiblesse : Les vendeurs sont autorisés à créer de nouveaux comptes clients, et ils approuvent la radiation des créances irrécouvrables.

Incidence : Il est inapproprié que les vendeurs interviennent dans ces deux tâches, en raison de l'absence de séparation des tâches qui en résulte. En effet, un vendeur sans scrupules pourrait accroître ses commissions en ajoutant un client fictif et des ventes fictives dans le système, puis faire radier le compte en souffrance de sorte qu'aucun solde impayé ne puisse déclencher une enquête. Le comportement inapproprié du vendeur pourrait donc passer inaperçu pendant longtemps.

Recommandation : Yolanda devrait être celle qui approuve l'ajout de tous les nouveaux comptes clients dans le système, ainsi que la radiation des comptes clients, après en avoir fait un examen approfondi conformément à un processus d'approbation. Dans le cadre de ce processus, Yolanda devrait vérifier l'existence du client, par exemple en cherchant le nom de l'entreprise en ligne pour s'assurer que celle-ci a un site Web. Si la responsabilité de l'approbation des nouveaux comptes clients, de la limite de crédit s'y rattachant et de la radiation des montants irrécouvrables est confiée à Yolanda, il serait préférable qu'aucune composante de la rémunération de Yolanda ne soit liée au volume des ventes. Si cette dernière recommandation est impossible à suivre, Yolanda ne devrait pouvoir toucher des commissions que sur les ventes pour lesquelles le recouvrement a eu lieu, ce qui l'inciterait à s'acquitter de ses responsabilités avec diligence.

Limite de crédit

Faiblesse : Les vendeurs sont autorisés à fixer la limite de crédit des clients.

Incidence : Cette autorisation n'est pas appropriée. Comme les vendeurs touchent une commission correspondant à 5 % des ventes, ils seraient incités à accorder du crédit à des clients non solvables ou à accorder un montant trop élevé de crédit à des clients dont la situation financière ne leur permettra pas de payer les sommes dues, afin d'augmenter les ventes et, par conséquent, leur commission. Cette situation pourrait aboutir à la radiation de comptes clients et nuire à la performance financière de la division Livres pour enfants.

Recommandation : Yolanda devrait être chargée de fixer la limite de crédit des clients à la suite d'une évaluation de leur solvabilité. Cette évaluation pourrait se faire au moyen, par exemple, des états financiers ou des rapports de solvabilité d'un client.

Champs préremplis

Faiblesse : Si l'information figurant dans un champ prérempli du système de vente est inexacte, le vendeur la change avant de soumettre la commande.

Incidence : Cette façon de faire pose deux problèmes. D'abord, si le vendeur ne fait que remplacer l'information dans la commande et que l'information inexacte qui figurait dans le champ prérempli n'est pas corrigée dans la base de données clients, la probabilité d'erreurs s'en trouve accrue : en effet, il se pourrait qu'une prochaine fois, le vendeur ne remarque pas l'inexactitude de l'information figurant dans le champ prérempli. Ensuite, les champs préremplis sont des éléments qui ne devraient pas pouvoir être modifiés par les vendeurs, car cette possibilité leur donne une occasion de frauder. Ainsi, un vendeur pourrait simplement remplacer l'adresse d'un client par une autre et y faire livrer des articles, puis faire radier le montant en cause. De même, un vendeur pourrait modifier le prix de vente indiqué dans le champ prérempli de la commande, afin de facturer un montant moindre que le prix approuvé à un client (par exemple un membre de sa famille ou un ami), ce qui réduirait la rentabilité de SPH.

Recommandation : C'est le service des comptes clients qui devrait être chargé de modifier l'information servant à préremplir les champs. Les demandes de modifications devraient être approuvées par Yolanda, qui devrait exiger des pièces justificatives appropriées. Par exemple, si la modification porte sur l'adresse d'un client, il pourrait s'agir d'obtenir une confirmation du client. Dans le cas de la modification d'un prix, il faudrait que le vendeur soumette pour examen à Yolanda les raisons justifiant l'utilisation d'un prix différent du prix standard, et que Yolanda détermine s'il convient d'approuver la modification.

Remises sur quantité

Faiblesse : Les vendeurs sont autorisés à accorder une remise sur quantité de 10 % aux clients lorsqu'il leur semble qu'un client commande plus que d'habitude.

Incidence : En l'absence de critères précis permettant de déterminer si un client a droit à une remise ou non, un vendeur peut accorder des remises à tous les clients, même à ceux qui n'achètent pas en plus grande quantité, et ainsi faire baisser considérablement le chiffre d'affaires de SPH.

Recommandation : Il faudrait établir des critères précis qui permettraient de déterminer si un client a droit à une remise ou non. Ces critères ne devraient pas être fondés sur le profil de chaque client, mais sur un volume établi, car c'est seulement à compter d'un volume donné qu'il y a une réduction suffisante des coûts de SPH (en raison d'un nombre moindre d'expéditions, par exemple) pour compenser la remise accordée.

Tablettes

Faiblesse : Les tablettes ont été remises aux vendeurs avant que les TI aient pu configurer l'accès au réseau privé virtuel, le chiffrement et les antivirus; Yolanda a demandé aux vendeurs de les rapporter entre Noël et le jour de l'An pour que les TI puissent configurer ces mesures de sécurité.

Incidence : Bien qu'il soit important que les vendeurs puissent rester connectés lorsqu'ils visitent des clients, il était inapproprié de remettre aux vendeurs des tablettes non protégées par des mesures de sécurité adéquates. Les vendeurs stockent sur leur appareil beaucoup d'informations sur les clients (coordonnées, historique des commandes, états financiers, dossier de crédit, etc.). Si une tablette est ciblée à des fins malveillantes ou volée, SPH s'expose à un risque d'atteinte à sa réputation et à des amendes pour non-respect des lois sur la protection des renseignements personnels.

Recommandation : Dans l'avenir, tous les biens informatiques devront être adéquatement protégés avant d'être remis au personnel. Si ce n'est pas déjà fait, les vendeurs doivent immédiatement rapporter leur tablette pour que les TI puissent y installer les mises à jour de sécurité requises.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (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 analyse certaines des faiblesses des contrôles internes dans la division Livres pour enfants et recommande des mesures pour les corriger.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs des faiblesses des contrôles internes dans la division Livres pour enfants et recommande des mesures pour les corriger.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des faiblesses des contrôles internes dans la division Livres pour enfants et recommande des mesures pour les corriger.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FINANCE
LES ÉDITIONS SPH LTÉE (SPH)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Michel Hébert
De : CPA
Objet : Questions diverses relatives à SPH

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

Occasion d'évaluation n° 7 (Profondeur)

Le candidat prépare une analyse de la valeur actualisée nette pour déterminer si SPH devrait accepter une nouvelle auteure, Chantal Summer, à l'aide de la méthode de sélection des nouveaux auteurs de SPH.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
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

- 6.2.1 *Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*
6.2.4 *Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*
6.3.1 *Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*

L'analyse de la valeur actualisée nette suivante a été préparée à l'aide de la méthode de sélection des nouveaux auteurs de SPH et des hypothèses clés fournies par la direction de SPH.

		31 déc. 22 0	31 déc. 23 1	31 déc. 24 2	31 déc. 25 3	31 déc. 26 4	31 déc. 27 5
Coûts initiaux							
Édition et conception		(50 000) \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Traduction				(15 000)			
Produits bruts	Note 1		1 049 600	524 800	393 600	393 600	262 400
Coûts de production et d'exécution	Note 2		(321 280)	(160 640)	(120 480)	(120 480)	(80 320)
Commissions	5 %		(52 480)	(26 240)	(19 680)	(19 680)	(13 120)
Redevances engagées et passées en charges	15 %		(157 440)	(78 720)	(59 040)	(59 040)	(39 360)
Frais de marketing variables	13 %		(136 448)	(68 224)	(51 168)	(51 168)	(34 112)
Frais de marketing fixes		(275 000)					
Frais généraux et administratifs			0	0	0	0	0
Amortissement de l'imprimante			0	0	0	0	0
Flux de trésorerie nets avant impôts		(325 000)	381 952	175 976	143 232	143 232	95 488
Impôts	27,0 %	87 750	(103 127)	(47 514)	(38 673)	(38 673)	(25 782)
Avance sur les redevances (non déductible fiscalement)		(450 000)					
Rajout des redevances gagnées, versées comme avance	Note 3		157 440	78 720	59 040	59 040	39 360
Flux de trésorerie après impôts		(687 250) \$	436 265 \$	207 182 \$	163 599 \$	163 599 \$	109 066 \$
Taux d'actualisation	9,0 %						
Facteur d'actualisation		1,0000	0,9174	0,8417	0,7722	0,7084	0,6499
Valeur actualisée		(687 250) \$	400 230 \$	174 385 \$	126 331 \$	115 894 \$	70 882 \$
Valeur actualisée nette		200 472 \$					

Note*Note 1 : Produits des activités ordinaires*

Répartition du volume des ventes

Selon l'Annexe IX

40 % 20 % 15 % 15 % 10 %

Couverture rigide

Volume des ventes (en milliers)

120 000

48 000 \$ 24 000 \$ 18 000 \$ 18 000 \$ 12 000 \$

Prix par unité

9,50

9,50 9,50 9,50 9,50 9,50

456 000 228 000 171 000 171 000 114 000

Couverture souple

Volume des ventes (en milliers)

240 000

96 000 48 000 36 000 36 000 24 000

Prix par unité

5,50

5,50 5,50 5,50 5,50 5,50

528 000 264 000 198 000 198 000 132 000

Livres numériques

Volume des ventes (en milliers)

40 000

16 000 8 000 6 000 6 000 4 000

Prix par unité

4,10

4,10 4,10 4,10 4,10 4,10

65 600 32 800 24 600 24 600 16 400

Produits nets

1 049 600 \$ 524 800 \$ 393 600 \$ 393 600 \$ 262 400 \$

Note 2 : Coûts de production et d'exécution

Couverture rigide

35,0 %

159 600 \$ 79 800 \$ 59 850 \$ 59 850 \$ 39 900 \$

Couverture souple

30,0 %

158 400 79 200 59 400 59 400 39 600

Livres numériques

5,0 %

3 280 1 640 1 230 1 230 820

321 280 \$ 160 640 \$ 120 480 \$ 120 480 \$ 80 320 \$

Note 3 : Redevances

Avance sur les redevances

450 000 \$

(157 440) \$ (78 720) \$ (59 040) \$ (59 040) \$ (39 360) \$

Moins : redevances gagnées sur les ventes

292 560 213 840 154 800 95 760 56 400

Redevances qui n'ont pas encore été gagnées

157 440 78 720 59 040 59 040 39 360

Redevances rajoutées : ne font pas partie des flux de trésorerie

- Pourcentage du volume total des ventes (estimé à 400 000 livres) : couverture rigide – 30 %; couverture souple – 60 %; livre numérique – 10 %.
- Les frais de déplacement de 25 000 \$ sont liés à un congrès auquel les éditeurs de SPH auraient assisté, qu'ils y aient rencontré Chantal ou non. Ces coûts ont déjà été engagés et ne sont pas des coûts pertinents dans le cadre de la décision d'accepter Chantal Summer. Ces coûts ont donc été exclus de l'analyse.
- L'imputation des coûts indirects et des coûts d'impression a été exclue puisque ces coûts ne sont pas des coûts pertinents dans le cadre de la décision.
- L'avance sur les redevances n'est pas déduite fiscalement. À chaque exercice, à mesure que les redevances sont gagnées par l'auteur et passées en charges par SPH, elles sont déduites avant le calcul des impôts, puis rajoutées une fois que les impôts sont calculés.

Conclusion

Selon l'analyse qui précède, la décision d'accepter Chantal entraînerait une valeur actualisée nette positive de 200 472 \$. Il semble donc s'agir d'un bon investissement pour SPH d'un point de vue quantitatif.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 n'atteint pas la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer une analyse de la valeur actualisée nette.

Compétent – Le candidat prépare une analyse de la valeur actualisée nette raisonnable, et formule une conclusion quant à savoir si SPH devrait accepter Chantal Summer.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une analyse de la valeur actualisée nette exhaustive, et formule une conclusion quant à savoir si SPH devrait accepter Chantal Summer.

Occasion d'évaluation n° 8 (Profondeur)

Le candidat évalue les données fournies sur les ventes et les hypothèses posées par les éditeurs de SPH dans le cadre de l'utilisation de la méthode de sélection des nouveaux auteurs, de même que leur incidence sur l'analyse à l'égard de Chantal Summer.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
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
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

6.2.1 *Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*

6.2.2 *Identifier des tendances à partir de l'analyse de données*

6.2.3 *Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses*

L'analyse de la valeur actualisée nette semble indiquer qu'il faut accepter Chantal comme nouvelle auteure. Cela dit, l'analyse est fondée sur des hypothèses de ventes très optimistes. D'autres facteurs sont à prendre en compte, en ce qui concerne le volume des ventes et d'autres hypothèses.

La direction de SPH a fourni des données sur les volumes de ventes de ses nouveaux auteurs. Dans l'évaluation de ces données, seules les informations comparables avec celles de Chantal Summer devraient être prises en compte :

- Les données sur les auteurs de manuels et d'ouvrages documentaires ont été exclues, puisque Chantal propose un livre pour enfants.
- Même si les données s'échelonnent sur les cinq dernières années, et qu'il est possible que les anciennes données soient moins pertinentes en raison de l'influence accrue des médias sociaux ces dernières années, les anciennes données n'ont pas été exclues puisqu'elles offrent des renseignements qui pourraient être utiles.
- Il est à noter que certaines données (comme le volume des ventes) sont fondées sur des estimations; leur fiabilité pourrait donc être moindre. Aucune donnée n'a été exclue sur cette base, étant donné que les données sur les nouveaux auteurs les plus récents sont celles qui sont le plus fondées sur des estimations, mais ce sont aussi les plus pertinentes.

Date de lancement	Genre	Langue(s) publiées(s)	Redevances	Abonnés Instagram (avant le lancement)	Volume de ventes		Format		
					Ans 1 à 5	An 6+	Rigide	Souple	Numérique
5 oct. 21	Enfants	Anglais	9,25 %	233 000	210 000	117 000	30 %	30 %	40 %
15 janv. 21	Enfants	Anglais, français	10,00 %	1 089 000	403 000	298 000	20 %	20 %	60 %
30 août 20	Enfants	Anglais	11,00 %	s. o.	120 000	27 000	40 %	50 %	10 %
2 déc. 19	Enfants	Anglais, espagnol	10,75 %	175 000	230 000	65 000	20 %	40 %	40 %
10 déc. 18	Enfants	Anglais, français	10,25 %	s. o.	168 000	71 000	30 %	50 %	20 %
10 nov. 17	Enfants	Anglais	10,00 %	s. o.	108 000	10 000	50 %	45 %	5 %
		Moyenne	10,21 %		206 500	98 000	32 %	39 %	29 %
<i>Répartition – langues</i>									
		Moyenne – deux langues		632 000	267 000	144 667	23 %	37 %	40 %
		Moyenne – anglais seulement		233 000	146 000	51 333	40 %	42 %	18 %
<i>Présence sur les médias sociaux</i>									
		Moyenne – abonnés Instagram		499 000	281 000	160 000	23 %	30 %	47 %
		Moyenne – aucun abonné Instagram		s. o.	132 000	36 000	40 %	48 %	12 %

Volume de ventes – Ans 1 à 5

Les éditeurs de SPH ont indiqué qu'ils s'attendent à vendre 400 000 exemplaires du livre de Chantal en cinq ans. Selon les données historiques, le volume de ventes moyen des cinq premières années est de 203 400 exemplaires, bien en deçà des 400 000 exemplaires qu'il est prévu que Chantal vendra. De plus, seulement un titre a généré des ventes supérieures à 400 000 exemplaires, et son auteur avait 1 089 000 abonnés Instagram avant le lancement (soit plus que Chantal). Par conséquent, il est possible que l'hypothèse de volume de ventes soit trop optimiste. Cela dit, nous avons tenu compte d'autres facteurs.

Les auteurs dont les livres sont traduits et vendus dans d'autres langues ont tendance à générer plus de ventes que ceux dont les livres sont vendus en anglais seulement. Étant donné que Chantal a un talk-show très populaire en Amérique latine, elle pourrait exercer un fort attrait chez les lecteurs hispanophones, ce qui pourrait justifier une hypothèse de volume de ventes plus élevé.

La présence sur les médias sociaux semble avoir une importante incidence sur les volumes de ventes. Un auteur qui a une forte présence sur les médias sociaux a tendance à générer plus de ventes. Chantal a une présence beaucoup plus grande sur les médias sociaux que la plupart des nouveaux auteurs acceptés dans le passé (à l'exception d'un auteur, qui avait 1 089 000 abonnés Instagram avant un lancement). Le grand nombre d'abonnés Instagram de Chantal pourrait aussi justifier une hypothèse de ventes plus élevées.

Volume de ventes – Ans 6 et plus

Selon la méthode de sélection de SPH, on suppose que chaque nouveau livre a un cycle de vie de cinq ans aux fins de l'analyse. Toutefois, les données donnent à penser qu'en moyenne, 33 % du volume total des ventes d'un livre est généré durant les Ans 6 et plus, ce qui est considérable. Plus particulièrement, chez les auteurs qui ont une forte présence sur les médias sociaux, le volume des ventes pour les Ans 6 et plus tend à être plus élevé : il représente 36 % du volume total des ventes du livre.

Pour pleinement évaluer le rendement que le livre de Chantal pourrait générer, il faut tenir compte de l'analyse des ventes potentielles au-delà des cinq premières années.

Ventes des livres numériques

Selon la méthode de sélection de SPH, la répartition des ventes de livres devrait être la suivante : 30 % pour les livres à couverture rigide, 60 % pour les livres à couverture souple et 10 % pour les livres numériques. Toutefois, selon les données, les livres numériques représentent en moyenne un pourcentage plus élevé des ventes (les livres à couverture rigide et à couverture souple représentent donc un pourcentage moins élevé), surtout ces dernières années. C'est le cas, en particulier, des livres dont les auteurs ont une grande présence sur les médias sociaux. En ce qui concerne les auteurs qui ont des abonnés Instagram, les ventes se répartissent

en moyenne comme suit : couverture rigide – 23 %, couverture souple – 30 % et livres numériques – 47 %. C'est particulièrement vrai pour les auteurs dont les livres sont publiés dans plusieurs langues; en moyenne, la répartition des ventes de ces auteurs est la suivante : couverture rigide – 23 %, couverture souple – 37 % et livres numériques – 40 %. Une répartition différente entraînerait une composition des ventes différente, laquelle aurait une incidence sur les produits des activités ordinaires et les bénéfices sur la vente des livres.

Livres supplémentaires

L'analyse de la valeur actualisée nette prend en compte la publication d'un seul livre, et non les ventes futures d'autres livres de l'auteur. Si Chantal continue de faire publier ses livres chez SPH, la décision de l'accepter comme auteure pourrait générer d'importants rendements à long terme.

Taux de redevance

Les taux de redevance des autres auteurs s'échelonnent de 9,25 % à 11 %, ce qui est inférieur au taux de 15 % que demande Chantal. De plus, Chantal ne gagne pas l'avance de 450 000 \$ dans les cinq premières années (les redevances gagnées s'établissent à 393 600 \$). Comme il est indiqué dans les informations sur le secteur d'activité, jusqu'à un tiers des redevances prévues pour le premier tirage peut être versé d'avance. Dans le cas de Chantal, l'avance serait de 131 200 \$ selon l'analyse de la valeur actualisée nette, et non de 450 000 \$. SPH devrait songer à renégocier le taux de redevance demandé par Chantal pour le rendre plus raisonnable et à lui verser une avance qui cadre davantage avec le marché des livres pour enfants et avec les redevances que Chantal devrait recevoir selon les ventes prévues.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 n'atteint pas la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les données sur les ventes ou analyse certaines des hypothèses posées par les éditeurs de SPH dans le cadre de la méthode de sélection des nouveaux auteurs.

Compétent – Le candidat analyse les données sur les ventes, et analyse les hypothèses posées par les éditeurs de SPH dans le cadre de la méthode de sélection des nouveaux auteurs ainsi que leur incidence sur la décision à l'égard de Chantal Summer.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les données sur les ventes, et analyse les hypothèses posées par les éditeurs de SPH dans le cadre de la méthode de sélection des nouveaux auteurs ainsi que leur incidence sur la décision à l'égard de Chantal Summer.

Occasion d'évaluation n° 9 (Profondeur)

Le candidat prépare une évaluation des actions ordinaires de SPH au moyen de la méthode de la capitalisation du BAIIA.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
5.4.2	Appliquer des méthodes appropriées pour estimer la valeur d'une entreprise	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.2.1 *Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*

6.2.4 *Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*

Comme il l'a été demandé, MC a préparé une évaluation générale des actions ordinaires de SPH en prévision de futures opérations portant sur ces actions.

Cette évaluation est présentée ci-après. Il est à noter que les résultats financiers n'ont pas été ajustés en fonction des questions comptables soulevées.

(En milliers de dollars)	Note	E2021	E2020
Résultat net et résultat global	1	4 903 \$	7 948 \$
Plus : Impôts sur le résultat	1	1 814	2 940
Plus : Charge d'intérêts – emprunt à terme	1	598	643
Plus : Charge d'intérêts – obligations	1	354	0
Moins : Produits d'intérêts – obligations de HHI	1	(23)	0
Plus : Amortissement	1	2 203	2 315
Plus : Amortissement lié à la production	1	850	875
Plus : Amortissement des coûts de préproduction	1	972	1 720
BAlIA		11 671	16 441
<i>Ajustements de normalisation</i>			
Opération entre apparentés : salaire supérieur au marché du fondateur	2	150	50
Loyer inférieur au prix du marché	3	(8)	(12)
Produits des manuels scolaires	4	441	(441)
Redevances supérieures au marché	5	110	0
Somme des ajustements de normalisation		693	(403)
BAlIA normalisé		12 364 \$	16 038 \$
		Bas	Élevé
Fourchette de BAlIA sélectionnée		12 400 \$	16 000 \$
Multiple VE/BAlIA	6	6,75	5,75
Valeur d'entreprise		83 700	92 000
Moins : Obligation à payer – Jefferson	7	(8 500)	(8 500)
Moins : Emprunt à terme	7	(9 840)	(9 840)
Plus : Trésorerie excédentaire	8	0	0
Plus : Placement – obligations de HHI	7	924	924
Plus : Actif excédentaire (entrepôt)	9	400	400
Valeur des capitaux propres, avant la conversion des obligations		66 684	74 984
Nombre d'actions en circulation		2 000 000	2 000 000
Valeur par action		33,34 \$	37,49 \$

Les capitaux propres de SPH ont une valeur s'échelonnant de 66,7 millions \$ à 75,0 millions \$ (ce qui indique un prix allant de 33,34 \$ à 37,49 \$ l'action).

Notes

1. Chiffres tirés du projet d'état des résultats de l'exercice 2021. Ces données ne tiennent pas compte de possibles ajustements liés aux questions comptables.
2. Ajout de la rémunération du chef de la direction, supérieure au marché. Exercice 2021 : $150\ 000\ \$ = 350\ 000\ \$ - 200\ 000\ \$$; exercice 2020 : $50\ 000\ \$ = 250\ 000\ \$ - 200\ 000\ \$$.
3. Ajustement pour tenir compte des loyers, inférieurs de 1 000 \$ par mois au prix du marché pendant les 12 mois de l'exercice 2020 et pendant 8 mois de l'exercice 2021.
4. Ajustement pour tenir compte des changements dans les ventes de manuels : $441\ 000\ \$ = 980\ 000\ \$ \times \text{marge de } 45\ %$.
5. Ajustement pour tenir compte de la prime ponctuelle versée à un auteur et des redevances supérieures au taux du marché : $600\ 000\ \$ \times (20\ \% - 10\ %) + 50\ 000\ \$$.
6. Selon des opérations récentes relatives à des sociétés à capital fermé exploitantes de maisons d'édition semblables.
7. Chiffres tirés du projet d'état de la situation financière de l'exercice 2021.
8. Aucune information n'est fournie sur l'excédent de trésorerie disponible. Dans notre analyse, nous avons supposé que le solde de trésorerie servirait à financer le fonds de roulement. Il n'est donc pas considéré comme excédentaire, même si un excédent saisonnier est possible.
9. L'entrepôt est traité comme un actif excédentaire puisqu'il est vacant et ne sert pas aux activités principales. Il est à noter qu'il faut aussi tenir compte des impôts latents et des coûts de cession.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 n'atteint pas la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'évaluer SPH.

Compétent – Le candidat prépare une évaluation des actions ordinaires de SPH au moyen de la méthode de la capitalisation du BAIIA.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une évaluation détaillée des actions ordinaires de SPH au moyen de la méthode de la capitalisation du BAIIA.

Occasion d'évaluation n° 10 (Profondeur)

Le candidat traite des facteurs pouvant motiver Jefferson à remplacer ses obligations en circulation par une obligation convertible, compte tenu des risques et des avantages pour SPH, et formule une recommandation quant à savoir si SPH devrait accepter la proposition.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
5.2.3	Évaluer les sources de financement	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Jefferson a proposé que les obligations qu'elle détient actuellement soient remplacées par une obligation convertible. Voici notre analyse de la proposition.

Motivations de Jefferson

Jefferson, une société d'investissement, cherche fort probablement à maximiser le rendement de ses investissements. Nous savons que Jefferson souhaite acheter des actions de SPH, et l'obligation convertible est un moyen d'atteindre cet objectif.

Si les obligations non convertibles actuellement émises sont remplacées par une obligation convertible, Jefferson continuera de recevoir des paiements d'intérêts, mais à un taux moins élevé, soit 2,5 % contre 5 % pour les obligations en circulation. Jefferson recevra des paiements d'intérêts de 212 500 \$ par an pour les obligations émises, jusqu'au moment de la conversion ou jusqu'à l'échéance des obligations, le 28 février 2026. Si les obligations ne sont pas converties avant le 31 décembre 2023, Jefferson continuera de détenir les obligations et recevra des intérêts, mais n'aura plus de droits de conversion.

L'obligation convertible permet à Jefferson d'acheter des actions de SPH d'ici le 31 décembre 2023, à un prix qui pourrait être inférieur à la valeur de marché. Cette conversion se fait seulement si Jefferson le souhaite; elle n'est donc pas obligatoire. La conversion aura lieu si le prix de

conversion est « dans le cours », c'est-à-dire, si la juste valeur de marché des actions de SPH est plus élevée, après dilution, que le prix de conversion de 38,64 \$ (8,5 millions \$ \div 220 000 actions). En cas de conversion, Jefferson échangera l'obligation émise de 8,5 millions \$ contre 220 000 actions ordinaires.

À la conversion, Jefferson détiendra $220\ 000 \div 2\ 220\ 000$, ou 9,9 %, de SPH. Une participation de cette taille, soit plus de 100 000 actions, permettra à Jefferson de siéger au Conseil, ce qui lui offrira des informations sur la stratégie et les activités de SPH, de même qu'une certaine influence sur la gouvernance de la société. Jefferson exercerait une certaine influence sur le versement de dividendes, l'émission de titres d'emprunts, etc.

Le prix d'exercice indiqué dans l'offre de Jefferson a probablement été fixé en fonction de son évaluation de la valeur des capitaux propres de SPH. Selon nos calculs précédents, nous estimons que la valeur d'une action ordinaire de SPH se situe entre 33,34 \$ et 37,49 \$ (le point médian étant de 35,42 \$). Le prix le plus élevé de cette fourchette est tout juste inférieur au prix de conversion de 38,64 \$. Par conséquent, il est possible que Jefferson décide d'exercer son droit de convertir cette obligation avant le 31 décembre 2023, si la valeur de SPH continue de croître.

L'obligation convertible offre à Jefferson une certaine protection contre le risque de perte. En effet, Jefferson continue de gagner des produits d'intérêts, même si c'est à un taux moins élevé. De plus, l'obligation prend rang avant les actions dans le cas d'une liquidation de la société.

Comme Jefferson en aura probablement appris beaucoup sur SPH dans son processus de contrôle diligent à l'égard de l'obligation initiale et dans ses échanges subséquents avec SPH, elle pourrait être dans une bonne position pour comprendre la valeur sous-jacente de SPH. Étant donné que Jefferson a acquis d'autres maisons d'édition, elle a peut-être une stratégie globale en tête, comme la fusion de SPH avec une autre maison d'édition pour créer davantage de valeur.

Une participation de 9,9 % ($220\ 000 \div 2\ 220\ 000$ actions) et un siège au Conseil ne conféreraient pas à Jefferson le contrôle de SPH. Mais si l'on ajoute la participation de 40 % (800 000 actions) détenue par Brian McGregor (dans l'hypothèse où Jefferson veuille acheter les actions que Brian envisage de vendre), Jefferson aurait une participation totale de 46 % ($1\ 020\ 000 \div 2\ 220\ 000$). Même si une participation de 46 % ne confère pas une participation majoritaire, ce serait le plus important bloc d'actions, ce qui permettrait à Jefferson d'exercer une influence considérable sur la gouvernance de SPH, y compris sur les décisions touchant la stratégie, les investissements, le financement, les dividendes et les fusions.

Risques et avantages pour SPH

Comme il l'a été indiqué précédemment, le taux d'intérêt nominal moins élevé, de 2,5 %, réduirait la charge d'intérêts annuelle de SPH, et la ferait passer de 425 000 \$ à 212 500 \$, ce qui générerait des économies annuelles de 212 500 \$ avant impôts, un avantage du point de vue des flux de trésorerie. La direction aurait la possibilité d'utiliser ces fonds pour faire croître la société.

Si Jefferson va de l'avant avec la conversion, SPH n'aura plus à payer la totalité des intérêts. Comme il l'a été indiqué précédemment, le prix de conversion étant légèrement plus élevé que les justes valeurs actuelles les plus élevées de la fourchette, et dans l'hypothèse que SPH continue d'accroître la valeur des actionnaires, la probabilité d'une conversion est très élevée. Cela dit, la conversion entraînerait une dilution de la juste valeur des actions existantes de SPH.

À la suite de la conversion, Jefferson aurait une participation de 9,9 % et pourrait nommer un administrateur au Conseil de SPH. Comme Jefferson compte de l'expérience dans le secteur de l'édition, elle pourrait offrir à SPH des informations pertinentes sur le secteur et l'aider à fonctionner plus efficacement.

Si Jefferson va de l'avant avec l'achat des actions de Brian, elle possédera le pourcentage le plus élevé d'actions comparativement aux autres actionnaires, et exercera une forte influence sur les décisions du Conseil. Il est possible que les objectifs de Jefferson soient contraires aux objectifs actuels de SPH, ce qui entraînerait des conflits entre les actionnaires et changerait possiblement les directives de fonctionnement de SPH.

De plus, le fait que Jefferson ait déjà participé à une fusion dans le secteur de l'édition et qu'elle ait déjà émis une opinion selon laquelle le secteur devrait se consolider pourrait laisser croire qu'elle a l'intention d'utiliser la même stratégie avec SPH. Ce genre de stratégie pourrait entraîner la fusion de SPH avec une autre entité et une tentative de réaliser des synergies grâce à cette fusion, notamment grâce à une réduction des coûts indirects du siège social. Cette stratégie pourrait nuire à SPH, à ses employés et à sa direction actuelle.

Recommandation

Jefferson a probablement proposé le remplacement de ses obligations par une obligation convertible, car elle pense que cette dernière offrirait de meilleurs rendements que ses obligations actuelles, et que l'option de conversion offre une voie vers une participation dans les capitaux propres, dans le cas où Jefferson pense qu'il est avantageux de détenir des actions. Selon l'évaluation préparée par MC, au 31 décembre 2021, la valeur d'une action ordinaire de SPH s'échelonne de 33,34 \$ à 37,49 \$, ce qui est tout juste en deçà du prix d'exercice proposé de 38,64 \$ par action. Ainsi, si la valeur de SPH continue de croître, Jefferson pourrait être motivée à exercer l'option de conversion. De plus, si Jefferson achète les actions de Brian McGregor, elle aurait une participation de 46 % dans SPH, ce qui lui conférerait le plus gros bloc d'actions et une influence notable sur les activités de SPH. Le seul vrai avantage à noter est que SPH réduirait sa charge d'intérêts tant que l'obligation resterait en cours. Dans l'ensemble, l'offre semble très avantageuse pour Jefferson et désavantageuse pour SPH et ses actionnaires actuels. Notons que si Jefferson n'acquiert pas les actions de Brian, Jefferson aurait un siège au Conseil et une participation de 9,9 %, mais elle n'exercerait pas une influence notable ni un contrôle sur SPH.

Selon l'analyse qui précède, nous recommandons à SPH de refuser l'offre.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 n'atteint pas la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les motivations de Jefferson ou les risques et avantages pour SPH.

Compétent – Le candidat analyse les motivations de Jefferson et les risques et avantages pour SPH, et formule une conclusion quant à savoir si SPH devrait accepter la proposition.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les motivations de Jefferson et les risques et avantages pour SPH, y compris le pourcentage potentiel de participation de Jefferson et son incidence sur SPH. Le candidat formule une conclusion quant à savoir si SPH devrait accepter la proposition.

Occasion d'évaluation n° 11 (Profondeur)

Le candidat évalue l'incidence de l'escompte de 5 % sur les factures réglées dans les 10 jours, offert par WBL, sur la clause restrictive imposée par la banque et sur les flux de trésorerie de SPH, et il formule une recommandation quant à savoir si SPH devrait accepter l'escompte.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
5.1.1	Évaluer la situation financière de l'entité	A	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

SPH s'est fait offrir de nouvelles modalités de paiement par WBL, un fournisseur, qui offre un escompte de 5 % lorsque les factures sont réglées dans les 10 jours.

SPH veut comprendre les incidences sur la prévision du fonds de roulement, la clause restrictive imposée par la banque et les flux de trésorerie. Pour préparer cette prévision, nous voulons nous assurer que SPH a suffisamment de trésorerie disponible pour régler ses comptes pendant la

période d'escompte, et déterminer les coûts et les économies, s'il y a lieu, advenant que SPH accepte ces nouvelles modalités.

De plus, selon la clause restrictive dont est assorti son emprunt à terme, la société doit maintenir un ratio du fonds de roulement d'au moins 1,0.

Selon la prévision actuelle, la société devrait maintenir un ratio du fonds de roulement d'au moins 1,0 chaque trimestre.

(En milliers de dollars)	31 mars 22	30 juin 22	30 sept. 22	31 déc. 22
Trésorerie	1 350 \$	1 150 \$	740 \$	1 480 \$
Comptes clients	6 308	3 964	10 665	8 968
Stocks	6 372	8 940	7 180	7 002
Charges prépayées	3 156	2 950	2 644	3 120
	17 186	17 004	21 229	20 570
Comptes fournisseurs	7 373	9 153	9 452	8 130
Charges à payer	6 820	5 850	7 330	8 950
Passif sur contrat – Produits différés	1 360	1 075	1 265	1 210
Impôts à payer	140	140	140	240
Tranche à court terme de l'emprunt à terme	750	750	750	750
	16 443	16 968	18 937	19 280
Ratio du fonds de roulement	1,05	1,00	1,12	1,07

Nous avons passé en revue le rapprochement des comptes fournisseurs pour déterminer quels seraient les nouveaux paiements et le nouveau solde de fermeture de chaque trimestre. Nous avons posé comme hypothèse que SPH devrait faire un paiement de rattrapage au T1 de 2022 (c'est-à-dire, qu'elle devrait payer un tiers des achats du T4 de 2021 au T1 de 2022) :

(En milliers de dollars)	31 mars 22	30 juin 22	30 sept. 22	31 déc. 22
Comptes fournisseurs – ouverture	7 520 \$	6 173 \$	7 553 \$	7 752 \$
<i>Achats</i>				
WBL	1 200	1 600	1 700	1 350
Autres fournisseurs	7 648	9 384	9 643	8 406
	8 848	10 984	11 343	9 756
<i>Paiements</i>				
WBL	(2 600)	(1 600)	(1 700)	(1 350)
Autres fournisseurs	(7 595)	(8 004)	(9 444)	(9 378)
	(10 195)	(9 604)	(11 144)	(10 728)
Comptes fournisseurs – clôture	6 173 \$	7 553 \$	7 752 \$	6 780 \$

Nous avons aussi préparé un tableau indiquant le solde de trésorerie révisé par suite du règlement des achats chez WLB au trimestre où ils ont été effectués. Comme il est indiqué ci-après, le paiement entraîne un déficit de trésorerie aux T2 et T3 de 2022, qui devra être financé au moyen de la ligne de crédit de SPH. Par conséquent, si la société se prévaut de l'escompte, elle engagera des coûts de financement, comme indiqué ci-dessous.

(En milliers de dollars)	31 mars 22	30 juin 22	30 sept. 22	31 déc. 22
Solde de trésorerie prévu	1 350 \$	1 150 \$	740 \$	1 480 \$
<i>Moins : paiements additionnels (économisés) à WBL</i>				
T1 2022	(1 140)	(1 140)	(1 140)	(1 140)
T2 2022		(320)	(320)	(320)
T3 2022			(15)	(15)
T4 2022				418
	210	(310)	(735)	423
Moins : coûts de financement de 3 %	0	0	(4)	(1)
Solde de trésorerie révisé – clôture	210 \$	(310) \$	(739) \$	422 \$

Nous avons aussi recalculé le ratio du fonds de roulement de SPH en fonction de ce qui précède. Selon notre calcul, le ratio du fonds de roulement de SPH s'améliorera légèrement grâce à l'escompte :

(En milliers de dollars)	31 mars 22	30 juin 22	30 sept. 22	31 déc. 22
Trésorerie	210 \$	0 \$	0 \$	422 \$
Comptes clients	6 308	3 964	10 665	8 968
Stocks	6 372	8 940	7 180	7 002
Charges payées d'avance	3 156	2 950	2 644	3 120
	16 046	15 854	20 489	19 512
Ligne de crédit	0	310	739	0
Comptes fournisseurs	6 173	7 553	7 752	6 780
Charges à payer	6 820	5 850	7 330	8 950
Passif sur contrat – produits différés	1 360	1 075	1 265	1 210
Impôts à payer	140	140	140	240
Tranche à court terme de l'emprunt à terme	750	750	750	750
	15 243	15 678	17 976	17 930
Ratio du fonds de roulement	1,05	1,01	1,14	1,09

La valeur totale de l'escompte de 5 % sur les achats faits à WBL, dont le montant s'élève à 5 850 000 \$, est de 292 500 \$, avant la prise en compte des coûts de financement, qui sont minimes.

Recommandation

SPH devrait se prévaloir de l'escompte de 5 % et régler les factures de WBL dans un délai de 10 jours. Les économies sur le coût des achats seraient plus importantes que les revenus de placement auxquels SPH renoncerait si elle plaçait la trésorerie excédentaire et que les frais de financement qu'elle devrait payer sur l'emprunt à court terme.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 n'atteint pas la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le nouveau ratio du fonds de roulement (clause restrictive) ou l'incidence sur les flux de trésorerie de SPH.

Compétent – Le candidat tente de calculer le nouveau ratio du fonds de roulement (clause restrictive) et l'incidence sur les flux de trésorerie de SPH, et formule une recommandation quant à savoir si SPH devrait se prévaloir de l'escompte.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule le nouveau ratio du fonds de roulement (clause restrictive) et l'incidence sur les flux de trésorerie de SPH, et formule une recommandation quant à savoir si SPH devrait se prévaloir de l'escompte.

Occasion d'évaluation n° 12 (Profondeur)

Le candidat formule une recommandation quant à l'acquisition des droits de propriété intellectuelle sur une collection de livres pour enfants, selon l'analyse du prix d'achat proposé et des facteurs de décision qualitatifs liés à l'acquisition.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
5.4.3	Estimer la valeur d'un actif incorporel	C	B
5.6.1	Évaluer l'achat, l'expansion ou la vente d'une entreprise	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

L'analyse de cette opération se fait en deux temps. Tout d'abord, SPH doit déterminer si le prix offert est un prix de vente raisonnable pour la collection Legacy. Ensuite, SPH doit comprendre les risques et les avantages possibles de la transaction, et l'incidence sur son modèle d'affaires.

Évaluation

Pour déterminer si l'évaluation de la collection Legacy est raisonnable, nous examinerons des opérations comparables pour évaluer les droits de licence perçus sur le prix d'achat. Nous comparerons ensuite le taux moyen par rapport aux droits de licence qu'on estime que la collection Legacy générera.

Notes

1. Les revenus annuels sont basés sur un taux supposé correspondant à 10 % du prix demandé. Ce taux est plus élevé que ceux associés aux opérations comparables, qui s'échelonnent de 7,3 % à 8,8 %.
2. Même si la propriété intellectuelle sous-jacente est quelque peu différente, la nature des revenus semble raisonnablement comparable à la collection faisant l'objet de l'évaluation. Dans le cas de la Collection de romans « Mystère », il s'agit de romans policiers, et les revenus découlent uniquement de l'octroi de licences et des réimpressions. En ce qui concerne Théorie classique de la gestion, il s'agit d'ouvrages documentaires dont les revenus découlent de l'octroi de licences pour les réimpressions. Les revenus sont donc générés de manière comparable à celle de la Collection Legacy. Par conséquent, les deux opérations ont été incluses aux fins de l'évaluation.
3. Pour ce qui est des bandes dessinées rétro, des revenus supplémentaires proviennent des vidéos en continu, ce qui rend cette collection moins comparable. De plus, le marché des bandes dessinées rétro constitue un créneau, et la collection pourrait être jugée moins comparable aux livres pour enfants. Elle a donc été exclue de l'évaluation. Cela dit, elle donne une certaine estimation de la valeur des droits de licence sur des vidéos en continu.
4. L'opération sur les droits d'auteurs des livres pour enfants est très comparable, même si les droits d'auteurs à échéance déterminée devraient diminuer la valeur de l'actif, toutes choses étant égales par ailleurs. Cette opération a été prise en compte dans la détermination d'un multiple des opérations comparables.
5. Le prix de l'opération a été touché par la composante physique de la collection, ce qui rend l'opération moins comparable. Par conséquent, cette opération n'a pas été prise en compte dans l'évaluation.

Selon l'analyse qui précède, trois opérations sur les droits de propriété intellectuelle de collections relativement comparables ont eu lieu au cours des deux dernières années. Le rendement moyen implicite (droits de licence / prix d'achat) de ces opérations était de 8,3 %. Il convient de noter que l'une des opérations exclues (les bandes dessinées rétro) portait sur une collection de droits de propriété intellectuelle sur des vidéos en continu qui avaient été monétisés, et que le taux droits de licence/prix d'achat de cette opération était de 15,4 % ($2\ 350\ 000 \$ \div 15\ 235\ 294 \$$).

L'analyse comprend également la collection Legacy à des fins de comparaison, dont le taux de rendement net implicite est de 10 %. Comparativement à des opérations relativement semblables, le taux de rendement net de la collection Legacy semblent favorables. Autrement dit, SPH peut s'attendre à un rendement de 10 % sur le prix d'achat, comparativement à la moyenne de seulement 8,3 %. Le prix favorable est peut-être dû au fait que Legacy étant forcée de vendre et ne pouvant donc pas suivre un processus de vente concurrentiel en vue d'obtenir le prix le plus élevé possible, elle a communiqué directement avec SPH. Compte tenu de la nécessité de liquider l'entreprise, il est possible que Legacy soit pressée de conclure une transaction et qu'elle soit prête à accepter un prix plus bas. La collection Legacy est aussi plus petite que les autres collections ayant fait l'objet d'opérations, ce qui pourrait être un autre facteur expliquant un rendement plus élevé.

Par conséquent, le prix demandé de 5 millions \$ semble raisonnable.

Risques et possibilités

Les risques et possibilités de la proposition à prendre en compte sont notamment les suivants :

- Le prix de l'opération proposée semble avantageux, si on le compare en pourcentage avec le prix des autres opérations récentes. Toutefois, nous savons que les droits de propriété intellectuelle sous-jacents datent d'il y a longtemps, la plupart des titres ayant été publiés il y a 20 ans, et qu'il est possible qu'ils ne continuent pas de générer un revenu fiable.
- SPH pourrait probablement générer des rendements plus élevés si elle publiait des livres pour enfants dont elle détient les droits et profitait du levier d'exploitation, au lieu d'embaucher de nouveaux auteurs et de leur verser des redevances. À ce titre, un modèle d'affaires selon lequel SPH achèterait directement des droits de propriété intellectuelle offrirait des rendements plus intéressants.
- La collection comprend des droits de propriété intellectuelle de qualité, qui ont résisté à l'épreuve du temps et qui continuent de se vendre assez bien. Un investissement dans ce contenu est probablement moins risqué qu'un investissement dans du nouveau contenu, particulièrement celui d'un nouvel auteur qui n'a pas fait ses preuves.
- L'un des inconvénients de ce modèle d'affaires est qu'il ne permet pas d'offrir du contenu nouveau et intéressant sur le marché. Il est très improbable que SPH puisse se servir de cette acquisition pour promouvoir considérablement sa marque.
- La publication du nouveau contenu offre un avantage potentiel limité à court terme. Toutefois, il existe un avantage potentiel à long terme si les droits continuent de générer des revenus au fil du temps.
- SPH pourrait tirer des avantages considérables des droits si ces derniers peuvent être utilisés sous d'autres formes, comme des vidéos en continu ou des films. Cet avantage est peu probable, compte tenu du modèle d'affaires actuel de SPH et de son manque d'expérience dans ces secteurs. Il s'agit tout de même d'un facteur positif à prendre en compte.
- Si SPH décide d'aller avec l'opération proposée, elle devra trouver du financement. Comme les droits de propriété intellectuelle ne sont pas des actifs corporels, il pourrait être plus difficile de les mettre en garantie d'un prêt, ou le taux d'intérêt du financement pourrait être plus élevé. SPH pourrait devoir emprunter en s'appuyant sur la qualité de son crédit. D'autres analyses seront nécessaires pour évaluer les sources de financement de l'opération.

Dans l'ensemble, la collection Legacy semble être une occasion intéressante pour SPH, et le prix indiqué semble être favorable, compte tenu des opérations récentes sur des droits de propriété intellectuelle comparables. SPH devrait procéder à un contrôle diligent afin d'évaluer la qualité des actifs ainsi que la capacité de l'entreprise à intégrer et à monétiser les actifs.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 n'atteint pas la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'évaluer si le prix de l'offre est raisonnable.

Compétent – Le candidat évalue si le prix de l'offre est raisonnable et présente une analyse qualitative des facteurs de décision. Il formule une recommandation étayée quant à savoir si SPH devrait aller de l'avant avec l'opération.

Compétent avec distinction – Le candidat évalue de façon détaillée si le prix de l'offre est raisonnable et présente une analyse qualitative des facteurs de décision. Il formule une recommandation étayée quant à savoir si SPH devrait aller de l'avant avec l'opération.

Occasion d'évaluation n° 13 (Profondeur)

Le candidat traite de la façon dont la société devrait placer ses surplus de trésorerie, compte tenu de ses objectifs de placement.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
5.2.1	Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité	A	A
5.2.2	Évaluer le portefeuille de placements de l'entité	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Au 31 décembre 2021, SPH détenait 1 529 000 \$ en trésorerie et équivalents de trésorerie. Elle vous a demandé des conseils sur la façon de placer les excédents de trésorerie. Selon les prévisions concernant le fonds de roulement, les flux de trésorerie de SPH varient durant l'exercice, ce qui signifie que SPH ne devrait pas placer la totalité du montant ou devrait placer le montant (en totalité ou en partie) dans un instrument à court terme. De plus, si SPH se prévaut

de l'escompte de WBL, elle n'aura pas de fonds excédentaires tous les trimestres. Par conséquent, il est important que tout placement des fonds excédentaires soit à court terme ou très liquides. SPH a indiqué que ses objectifs sont le maintien de la liquidité et la croissance du capital.

Voici les possibilités de placement envisagées pour l'excédent de trésorerie de SPH :

- Obligations de la série 2020 de HHI : Comme SPH détient des obligations de HHI, elle devrait déjà connaître les risques de ce placement. On ignore si ces obligations sont négociées en bourse; si c'était le cas, SPH devrait être en mesure de liquider son placement si nécessaire et au moment voulu. Si ce n'était pas le cas, il faut savoir qu'il est souvent difficile de liquider des obligations qui se négocient hors cote, étant donné que le marché est restreint. De plus, elle réalisera un revenu d'intérêts à un taux probablement plus élevé que les taux des comptes bancaires et les dépôts bancaires à terme. Toutefois, il s'agit d'une somme très importante dans un seul placement, compte tenu de l'état de la situation financière de SPH. Cette stratégie comporte des risques importants. Par exemple, si HHI est aux prises avec des difficultés financières, il est possible que SPH n'ait plus de placements liquides. De plus, s'il faut vendre les obligations, le prix obtenu pourrait être inférieur au prix payé initialement, surtout si les obligations se négocient hors cote (et sont donc plutôt illiquides). Par conséquent, même s'il est possible que l'obligation permette à SPH d'atteindre son objectif de croissance du capital, sa possible illiquidité et le fait qu'elle puisse être vendue à court terme à un prix défavorable font un placement inadéquat.
- Actions de sociétés ouvertes : Les actions de sociétés ouvertes sont en général très liquides et offrent la possibilité d'obtenir des rendements élevés, mais posent aussi un risque de pertes importantes, si SPH doit les vendre à court terme. Un fonds négocié en bourse (qui reproduit par exemple la composition de l'indice TSX) tire profit de l'effet de diversification d'un portefeuille comportant plusieurs actifs sous-jacents, mais comporte tout de même pour le porteur des risques inhérents à la détention d'actions. Même si ce type de placement répond aux objectifs que sont le maintien de la liquidité et la croissance du capital, des pertes importantes sont possibles si la société est forcée de vendre à un prix inférieur au coût initial. Par conséquent, comme il y a aussi un critère de détention du placement à court terme seulement et qu'il existe un risque de pertes importantes sur des fonds essentiels à l'exploitation de la société, il ne s'agit pas d'un placement approprié pour l'excédent de trésorerie.
- Titres du marché monétaire : Les titres du marché monétaire sont des placements à court terme (en général 30, 60 ou 90 jours) dans des titres d'emprunt à court terme du gouvernement ou de sociétés de catégorie investissement. Ces placements sont considérés comme liquides et à très faible risque. Ce faible risque donne lieu à un faible rendement. Même si on considère en général qu'ils comportent un faible risque, les titres du marché monétaire ne sont pas sans risque, et SPH pourrait subir une perte de son capital. Compte tenu du faible risque et de l'horizon de placement à court terme qui cadre avec l'utilisation que fait SPH de sa trésorerie pendant l'exercice, les titres du marché monétaire sont une bonne possibilité de placement.

- Dépôt bancaire à terme : Selon cette possibilité, SPH investirait dans des instruments à court terme (à 60 ou à 90 jours) d'une banque, qui généreraient des revenus d'intérêts. Bon nombre de ces instruments offrent des garanties qui réduisent le risque de perte, mais les fonds doivent rester immobilisés pendant une période déterminée. Cette possibilité de placement est plus avantageuse que le compte d'épargne puisqu'elle offre des intérêts plus élevés. Néanmoins, les taux d'intérêt sur ces placements ont tendance à être très bas. Selon les taux offerts actuellement sur le marché, cette possibilité de placement pourrait répondre à tous les objectifs de la société : croissance du capital, liquidité, et courtes périodes de détention.
- Compte d'épargne dans une banque : Selon cette possibilité, SPH pourrait simplement déposer sa trésorerie dans un compte d'épargne à sa banque actuelle. Les grandes banques canadiennes sont généralement considérées comme des institutions financières sûres : le risque serait alors très faible. De plus, les dépôts bancaires sont protégés par l'assurance-dépôts, mais celle-ci se limite à 100 000 \$, un montant bien inférieur au solde actuel de trésorerie et équivalents de trésorerie de SPH. Malheureusement, les taux d'intérêt des comptes d'épargne sont minimes depuis longtemps (environ 0,5 % à 1,0 %), et aucun changement n'est prévu à court terme. Compte tenu de l'objectif de la société de faire croître le capital, le faible taux d'intérêt de cette possibilité en font un mauvais choix de placement pour la trésorerie excédentaire.

Recommandation

Compte tenu de l'objectif de la société de faire croître son capital tout en maintenant la liquidité, ainsi que de la nécessité d'une courte période de détention, SPH ne devrait pas investir dans des actions de sociétés ouvertes ou investir davantage dans HHI. SPH devrait peut-être même liquider son placement actuel dans HHI. Une possibilité à faible risque, comme un compte d'épargne bancaire, ne présente pas le même risque de perte, mais n'offre qu'un faible rendement. Nous recommandons à SPH de s'informer sur les taux de rendement actuels sur les titres du marché monétaire et sur les dépôts bancaires à terme, afin de déterminer les taux de rendement les plus intéressants offerts, et de choisir son placement en conséquence.

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 n'atteint pas la norme En voie vers la compétence.

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser certaines des possibilités de placement.

Compétent – Le candidat analyse chaque possibilité de placement et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse les risques liés à chaque type de placement, tient compte des objectifs de placement et des besoins en trésorerie de SPH, et formule une recommandation.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE
LES ÉDITIONS SPH LTÉE (SPH)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Michel Hébert
De : CPA
Objet : Questions diverses touchant SPH

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

Occasion d'évaluation n° 7 (Profondeur)

Le candidat fait une analyse coût-volume-profit pour calculer le pourcentage de réduction du prix qui maximisera la rentabilité de la proposition concernant les livres numériques.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
3.5.1	Effectuer une analyse de sensibilité	A
3.5.2	Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.2.2 Identifier des tendances à partir de l'analyse de données

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Pour calculer le meilleur prix auquel vendre les livres numériques à fort volume, nous avons réalisé une analyse coût-volume-profit; nous avons analysé chaque pourcentage de réduction proposé (de 20 % à 60 %), avec comme prix de base le prix de vente moyen d'un roman numérique, soit 20 \$.

Pourcentage de réduction	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %
Prix de vente	16 \$	14 \$	12 \$	10 \$	8 \$
Volume de vente (chaque tranche de 10 % de réduction entraîne une hausse de 30 % du volume)	3 000	3 900	5 070	6 591	8 568
Ventes	48 000	54 600	60 840	65 910	68 544
Redevances (12 % du prix de vente)	5 760	6 552	7 301	7 909	8 225
Frais de vente variables (5 % du prix de vente)	2 400	2 730	3 042	3 296	3 427
Frais généraux et administratifs et frais de vente variables (2,50 \$ par unité)	7 500	9 750	12 675	16 478	21 420
Conception, révision, préparation du format numérique, ventes et marketing	22 800	22 800	22 800	22 800	22 800
Total des coûts	38 460	41 832	45 818	50 483	55 872
Bénéfice	9 540	12 768	15 022	15 427	12 672
Marge bénéficiaire	20 %	23 %	25 %	23 %	18 %

Les hypothèses retenues aux fins de l'analyse sont les suivantes :

- Les coûts fixes, qui ne changent pas selon le volume, s'élèvent à 28 500 \$ et comprennent la révision (6 000 \$), la conception (5 000 \$), la production (4 500 \$) ainsi que les ventes et le marketing (13 000 \$). Nous avons présumé que ces coûts pouvaient diminuer de 20 %, comme l'a indiqué Maria.
- Les redevances, les frais de vente variables et les frais généraux et administratifs et frais de vente variables représentent une part constante des ventes qui ne change pas selon le volume.
- Selon Maria, il y a une relation linéaire entre le prix et le volume des ventes. Nous avons fait notre analyse selon cette hypothèse, mais elle pourrait s'avérer inexacte (la demande d'un livre numérique donné peut être limitée, même si son prix est très bas), ce qui pourrait modifier les résultats de l'analyse.

D'après l'analyse qui précède, une réduction de 40 %, pour un prix de vente de 12 \$, entraîne la marge bénéficiaire la plus élevée, soit 25 %. La deuxième marge en importance, soit 23 %, s'obtient à des pourcentages de réduction de 30 % et de 50 %. Un prix de vente de 10 \$ permet toutefois d'obtenir le bénéfice le plus élevé, en dollars. La stratégie la plus rentable pour SPH est donc de vendre ses livres numériques entre 10 \$ et 14 \$.

Maria se dit convaincue que les ventes de livres numériques ne cannibaliseront pas les ventes des autres produits de SPH. Les livres numériques pourraient toutefois se cannibaliser entre eux, compte tenu du lectorat limité de ce type de livres. La vente de romans en format numérique risque en outre de faire diminuer les ventes des autres livres de SPH, mais elle pourrait aussi accroître la présence de SPH dans l'ensemble du marché et avoir une incidence positive sur les

ventes des autres divisions. Il faudrait obtenir de plus amples informations pour étayer le risque de cannibalisation.

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

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 coût-volume-profit pour calculer le pourcentage de réduction du prix qui maximisera la rentabilité de la proposition concernant les livres numériques.

Compétent – Le candidat fait une analyse coût-volume-profit pour calculer le pourcentage de réduction du prix qui maximisera la rentabilité de la proposition concernant les livres numériques.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une analyse coût-volume-profit approfondie pour calculer le pourcentage de réduction du prix qui maximisera la rentabilité de la proposition concernant les livres numériques.

Occasion d'évaluation n° 8 (Profondeur)

Le candidat analyse le coût différentiel de la production de vidéos, et le compare au coût ciblé afin de formuler une recommandation sur la question de savoir si le projet devrait aller de l'avant.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
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

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

Analyse du coût des cours en format vidéo

La décision de produire des cours en format vidéo dépendra du coût différentiel de leur production. L'analyse de ce coût nous permettra d'évaluer les sorties de trésorerie qui résulteront de la production de vidéos.

Les coûts suivants font partie du coût différentiel de la production de contenu vidéo :

- les dépenses que SPH engagera ultérieurement compte tenu de sa décision d'affaires, notamment les coûts qui pourront être évités si les cours ne sont pas produits;
- le coût de renonciation, comme les entrées de trésorerie auxquelles SPH renoncera si elle décide de produire les vidéos;
- les coûts différentiels qui ne seront engagés que si SPH décide de produire les vidéos.

Les coûts suivants ne sont pas des coûts pertinents aux fins du calcul du coût de la production des vidéos :

- les coûts irrécupérables, c'est-à-dire les dépenses ayant déjà été engagées;
- les coûts engagés, comme les coûts futurs ne pouvant être évités;
- les charges qui n'ont pas d'incidence sur la trésorerie, comme l'amortissement;
- les frais généraux et administratifs.

Les coûts pertinents de chaque catégorie de coût liée à la production des vidéos sont les suivants :

Matériel d'enregistrement	20 000 \$	<p>SPH possède actuellement une caméra HD. Son coût est considéré comme un coût irrécupérable, car cette caméra a déjà été achetée et n'est pas utilisée à d'autres fins. Toutefois, le coût de la caméra supplémentaire (50 000 \$) que SPH devra acheter pour ce projet peut être considéré comme un coût pertinent aux fins de la présente analyse.</p> <p>Le coût en capital du matériel d'enregistrement (150 000 \$) est aussi un coût pertinent, car ce matériel serait acheté aux seules fins de la production des vidéos. Ces deux coûts devraient être répartis entre toutes les vidéos de cours selon la durée d'utilité prévue des actifs, soit 2 000 heures de tournage. Comme chaque vidéo de cours nécessitera environ 200 heures d'enregistrement, le coût du matériel d'enregistrement pour la production d'une vidéo est de 20 000 \$ par cours ($[50 000 \\$ + 150 000 \\$] \times [200 \div 2 000]$).</p>
Experts techniques	50 000 \$	<p>Le salaire des experts techniques est un coût pertinent aux fins de l'analyse, car il dépend du nombre de vidéos produites.</p> <p>Ce coût est calculé en fonction du salaire horaire des experts techniques (200 \$), multiplié par le nombre d'heures que nécessite la production d'une vidéo ($[200 + 50 \text{ heures de préparation}] = 250 \times 200 \\$ = 50 000 \\$).</p>

Hébergement sur le Web	1 500 \$	<p>Le coût du serveur actuel de SPH est un coût irrécupérable.</p> <p>Le tarif actuel du marché pour l'hébergement de fichiers sur le Web est un coût pertinent, car il s'agit du montant que SPH devra payer pour acheter de l'espace de stockage supplémentaire pour héberger ses gros fichiers. Comme SPH créera plusieurs vidéos, nous avons donc inclus le coût marginal pour 10 Go d'espace ($10 \text{ Go} \times 150 \text{ \\$ par Go} = 1 500 \text{ \\$}$) dans les coûts pertinents.</p>
Main-d'œuvre	80 000 \$	Comme 20 % du travail de l'équipe de tournage pourrait être réalisé par le personnel de SPH, il est peut-être possible d'exclure des coûts différentiels ce pourcentage des coûts de main-d'œuvre. Or, on ne sait pas si le personnel serait inoccupé si les vidéos n'étaient pas produites ou s'il se consacrera à d'autres tâches qui, si elles n'étaient pas réalisées, entraîneraient un coût d'opportunité pour SPH. Nous avons donc inclus 100 % des coûts de main-d'œuvre dans les coûts pertinents.
Montage		Comme le monteur occupera son temps à autre chose si les vidéos ne sont pas produites, son salaire de 2 000 \$ est considéré comme un coût fixe et n'est donc pas un coût pertinent.
Loyer – studio	11 000 \$	Le coût de la location d'un studio pour le montage des vidéos est un coût pertinent.
Loyer – salle du Conseil de SPH		La location de la salle du Conseil de SPH est un coût engagé qui ne peut être évité, même si SPH ne produit pas les vidéos. Le montant de 10 000 \$ n'est donc pas considéré comme un coût pertinent aux fins de la présente analyse.
Total	162 500 \$	

Selon ce qui précède, le total des coûts pertinents par vidéo est d'environ 162 500 \$. Comme il est prévu que 1 200 étudiants s'inscriront à chacun des cours pour lesquels une vidéo sera produite, le coût par étudiant d'une vidéo est de 135,41 \$, ce qui dépasse le coût ciblé par SPH, qui était de 125 \$ par étudiant.

Toutefois, aux fins de la présente analyse, nous avons considéré le coût en capital de l'achat de la caméra et du matériel d'enregistrement supplémentaires comme un coût différentiel, car il faudrait acheter ce matériel pour produire les vidéos. Nous avons calculé le coût par cours de ce matériel selon sa durée d'utilité estimative, son coût et le temps nécessaire pour produire une vidéo.

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

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 du coût différentiel des vidéos.

Compétent – Le candidat fait une analyse du coût différentiel des vidéos.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une analyse approfondie du coût différentiel des vidéos et formule une recommandation en fonction du coût ciblé.

Occasion d'évaluation n° 9 (Profondeur)

Le candidat prépare un sommaire des renseignements sur l'efficacité du programme de révision CorrecteurPRO et recommande des ICP, au cas où le programme serait adopté.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
2.3.1	Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.2 Identifier des tendances à partir de l'analyse de données

6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Nous avons évalué l'ensemble des données tirées des tests effectués sur le programme CorrecteurPRO, fait un sommaire des renseignements sur l'efficacité du programme, et recommandé des ICP pour que SPH puisse évaluer elle-même le programme à l'avenir si elle décide de l'adopter.

	CorrecteurPRO – Nombre de secondes par page	Éditeur – Nombre de secondes par page	Éditeur et CorrecteurPRO – Nombre de secondes par page	Délai de publication (en mois)	Erreurs potentielles relevées pour révision plus poussée par page
A	2,42	22,46	24,88	8,32	0,52
B	3,89	21,32	25,21	7,90	0,50
C	4,18	14,23	18,41	6,21	0,20
D	9,42	17,78	27,20	11,32	0,13
E	7,25	14,00	21,25	3,60	0,31
F	9,40	8,67	18,07	8,50	0,05
Moyenne	6,09	16,41	22,50	7,64	0,29

Les avantages potentiels les plus évidents du programme sont l'augmentation de la vitesse de révision de chaque livre et la réduction du délai de publication. Nous avons cerné quatre façons de mesurer la rapidité du programme et son incidence sur les délais de publication.

- Nombre de secondes par page pour la révision par CorrecteurPRO
 - Le programme CorrecteurPRO a pris environ six secondes par page en moyenne pour réviser les six manuels utilisés pour les tests. La durée moyenne de révision a semblé augmenter à mesure que les tests étaient effectués, ce qui pourrait être attribuable au fait que le programme prend plus de temps à traiter les algorithmes à mesure que s'y ajoutent de nouvelles règles. SPH pourrait faire du temps de révision un indicateur clé, afin de continuer à surveiller la vitesse de CorrecteurPRO pour s'assurer que le ralentissement est raisonnable.
- Nombre de secondes par page pour la révision par un éditeur
 - Un éditeur de SPH prend en moyenne 60 secondes pour réviser une page de manuel. Cette durée serait donc un élément de référence approprié pour évaluer si le programme permet de réduire le temps consacré à cette tâche.
 - Selon les résultats des tests, un éditeur de SPH prend environ 16 secondes par page en moyenne pour passer en revue les erreurs relevées par CorrecteurPRO. Cette durée a diminué d'un manuel à l'autre au fil des tests, sauf pour le Livre D, mais ce dernier constitue peut-être une anomalie compte tenu du nombre d'erreurs beaucoup plus élevé qu'y a relevé le programme.
- Nombre total de secondes par page pour la révision par CorrecteurPRO et par un éditeur
 - Ce nombre total serait aussi un indicateur efficace pour SPH. On peut supposer que la durée par page consacrée à la révision devrait être inférieure à 60 secondes, soit le temps que prend habituellement un éditeur de SPH seul.
 - Les résultats des tests sur les six manuels ont montré une diminution de cette durée d'un livre à l'autre, à l'exception du Livre D, mais comme indiqué précédemment, ce dernier constitue peut-être une anomalie.

- Délai de publication
 - SPH aimerait savoir si l'adoption de ce programme réduirait le délai de publication, qui est actuellement de 10 mois pour les manuels.
 - Le délai de publication moyen pour les six manuels a été de 7,64 mois, ce qui constitue une réduction de 24 % par rapport au délai de publication moyen habituel.

Le programme pourrait aussi avoir l'avantage de détecter plus d'erreurs. SPH est connue pour la qualité de la rédaction de ses manuels scolaires, et même de petites erreurs grammaticales ou de référence pourraient nuire à cette réputation. Le fait que le programme détecte et corrige efficacement les erreurs présente donc un intérêt pour SPH.

- Erreurs manquées
 - Le nombre d'erreurs non relevées par le programme est un indicateur clé de la qualité de sa révision. SPH voudra faire suffisamment confiance au programme pour ne pas avoir à faire vérifier toutes les pages par un de ses éditeurs pour s'assurer que le programme n'a rien oublié. Elle devra pouvoir présumer que le programme signale toutes les erreurs qu'il est programmé pour relever et corriger.
 - Cet indicateur pourrait être calculé en divisant le nombre d'« Erreurs non relevées par CorrecteurPRO » par le nombre de pages. Les manuels utilisés pour les tests ont été traités l'un après l'autre, et le nombre d'« Erreurs non relevées par CorrecteurPRO » a diminué d'un manuel à l'autre. Toutefois, il restait toujours des erreurs non relevées par le programme à l'issue des tests. Il pourrait être nécessaire de perfectionner l'algorithme et de faire vérifier les résultats par un humain pour s'assurer que les futurs manuels ne comportent aucune erreur non détectée.
- Fausses erreurs
 - Les fausses erreurs sont des erreurs détectées qui n'en sont pas réellement. Bien qu'elles posent tout de même un problème sur le plan de l'efficacité, car les éditeurs doivent les vérifier, ces fausses erreurs sont moins problématiques que les erreurs non relevées.
 - Le nombre de fausses erreurs a varié d'un manuel de test à l'autre, ce qui est peut-être attribuable à l'évolution de l'algorithme, lequel a appris à passer outre certaines erreurs à mesure que les fausses erreurs détectées étaient rejetées par l'éditeur.
- Qualité globale (fausses erreurs + erreurs non relevées / erreurs corrigées)
 - Il serait possible de tester la qualité globale de la révision par le programme en additionnant les fausses erreurs et les erreurs non relevées, et en divisant ce total par le nombre d'erreurs corrigées. SPH pourrait ainsi savoir si la qualité de la révision par le programme s'améliore, ou comparer les résultats obtenus aux seuils acceptés.
 - Au cours des tests, la qualité globale moyenne s'est améliorée d'un manuel à l'autre. Par exemple, elle a été de 92,7 % pour le Livre A et de 99 % pour le Livre F.

Enfin, le programme aurait l'avantage de réduire l'intervention humaine nécessaire au traitement des manuels. SPH n'a pas l'intention d'éliminer complètement la révision humaine. Toutefois, le fait de permettre aux éditeurs de se concentrer davantage sur les révisions à valeur ajoutée, comme la vérification des faits ou la correction du langage technique, que sur les erreurs

mineures permettra probablement aux éditeurs de donner tout leur potentiel. Cela se traduira par des manuels de meilleure qualité et par une réduction des coûts pour SPH. Les quelques indicateurs indiqués ci-après pourraient aider SPH à mesurer l'intervention humaine.

- Degré d'intervention
 - Aucun manuel n'a été achevé sans intervention humaine jusqu'à maintenant. Toutefois, comme la qualité de la révision par le programme semble s'améliorer, cela pourrait être envisageable. Même si SPH voudra peut-être maintenir une forme de révision pour s'assurer que les algorithmes s'appliquent correctement, il pourrait être utile, pour maximiser l'efficacité du programme, de vérifier s'il serait possible de procéder sans intervention humaine.
- Erreurs potentielles relevées pour révision plus poussée par page
 - Cet indicateur a diminué d'un manuel à l'autre au cours des tests, et est passé d'une moyenne de 0,41 pour les trois premiers manuels à 0,16 pour les trois derniers.
 - Le nombre d'erreurs relevées nécessitant une révision humaine pourrait être un indicateur utile pour déterminer avec quelle efficacité le programme apprend. Ce nombre devrait idéalement diminuer avec le temps à mesure que les éditeurs de SPH continuent d'ajouter des règles et de nourrir l'apprentissage du programme. SPH devrait surveiller cet indicateur, en parallèle avec les indicateurs de qualité, pour s'assurer que le programme signale adéquatement les erreurs.
- Satisfaction des éditeurs
 - Certains éditeurs ont trouvé fastidieux de devoir perfectionner les algorithmes et rejeter les fausses erreurs. D'autres ont noté le contraire : ils ont eu l'impression de pouvoir se concentrer sur les révisions à plus forte valeur ajoutée, car ils n'avaient plus à corriger les erreurs courantes. Les éditeurs ont en outre souligné que le programme donne des résultats d'assez bonne qualité en ce qui concerne les erreurs courantes, mais est moins performant pour ce qui est des éléments plus complexes. Il leur a fallu passer beaucoup de temps à enrichir l'algorithme pour que le programme apprenne les occurrences acceptables.
 - SPH voudra veiller à ce que l'adoption du programme ne nuise pas à la satisfaction au travail des éditeurs. Elle pourrait s'en assurer en effectuant des sondages auprès d'eux après la publication de chaque manuel.

Recommandation

Dans l'ensemble, le programme semble efficace. Il ne remplace pas les éditeurs humains, mais il peut réduire le temps moyen par page consacré à la révision d'un manuel. En théorie, à mesure que le programme relèvera et corrigera plus efficacement les erreurs, les éditeurs pourront se concentrer sur les révisions à plus forte valeur ajoutée, comme l'amélioration de la fluidité du texte. Il faudrait réaliser d'autres tests ainsi qu'une analyse coûts-avantages exhaustive. L'adoption de ce programme devrait toutefois se faire avec précaution. En effet, l'automatisation des tâches pourrait être mal perçue par les employés de SPH. Ils pourraient avoir l'impression que leur expertise perd de la valeur et qu'ils risquent de perdre leur poste, impression qui pourrait être renforcée par le projet d'externalisation de la fonction ventes que nous analyserons plus loin dans le présent rapport. Si SPH annonce aux employés l'adoption du programme, elle devra donc insister sur le fait que leur travail sera moins répétitif et plus valorisant.

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

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'efficacité du programme et recommande quelques ICP pour évaluer le programme.

Compétent – Le candidat analyse l'efficacité du programme et recommande des ICP pour évaluer le programme.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse l'efficacité du programme et recommande plusieurs ICP pour évaluer le programme.

Occasion d'évaluation n° 10 (Profondeur)

Le candidat évalue la performance du projet pilote d'UREA par rapport aux niveaux de production et à la rentabilité de la structure actuelle.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

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

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.2 Identifier des tendances à partir de l'analyse de données

6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Nous avons examiné le projet pilote d'UREA et comparé ses résultats attendus aux faits.

Titres publiés par employé

- L'UREA a publié 16 nouveaux titres pendant la durée du projet pilote, soit deux titres par employé. Ce nombre est largement supérieur au nombre de titres publiés par employé dans la structure actuelle ($54 \div 78 = 0,7$), et dépasse de beaucoup les 20 % d'augmentation qui étaient attendus.
- Il est possible que l'augmentation soit attribuable à l'efficacité du programme, ou encore au fait que l'équipe de l'UREA était composée des meilleurs employés dans leur domaine.

Délai de publication

- Le délai moyen de publication de l'UREA a été de neuf mois, soit 13 % de moins que le délai moyen de publication dans la structure actuelle.
- L'UREA n'a pas entraîné la réduction espérée de 30 % du délai de publication. Toutefois, comme l'UREA, son équipe et ses processus étaient entièrement nouveaux, de plus amples gains d'efficience seront peut-être réalisés plus tard. Il est également possible que de prochaines UREA connaissent des délais de publication plus longs parce que les employés qui en feront partie seront moins chevronnés que ceux choisis pour le projet pilote. Par ailleurs, il est possible que certains processus de publication ne puissent pas être accélérés et qu'il soit déraisonnable d'espérer une réduction de 30 %.

Volume de ventes moyen par titre

- Le volume de ventes moyen par titre pour l'UREA s'est chiffré à 1 094 (total des ventes ÷ prix de vente moyen ÷ nombre de nouveaux titres publiés), ce qui représente une hausse de 13 % par rapport à la structure actuelle, dans laquelle le volume de ventes moyen est de 967 par titre (52 200 exemplaires ÷ 54 nouveaux titres publiés).
- Bien que cette hausse n'ait pas atteint les 15 % projetés, elle est tout de même notable. Or, le prix de vente moyen des livres publiés dans le cadre du projet d'UREA (74 \$) était plus bas que celui de la structure actuelle (85 \$). Ce prix, et non l'actualité du contenu, pourrait donc expliquer le volume de ventes accru.

Autres observations

- Il y a eu une réimpression dans le cadre du projet pilote, alors qu'il n'y en a eu aucune dans le reste de la division. Les réimpressions sont potentiellement problématiques, car le tirage initial ne peut être vendu, ce qui réduit les marges bénéficiaires. Elles sont en outre susceptibles de nuire à la réputation de SPH dans le secteur. La réimpression est peut-être due au fait que les employés de l'UREA ont précipité la publication du livre pour atteindre leurs objectifs, ou au manque de surveillance du projet. Il faut approfondir cette question.
- Les résultats du projet sont difficiles à extrapoler à l'ensemble de la population, et ce, pour différentes raisons. D'abord, l'échantillon (une unité) est très petit et ne suffit donc peut-être pas pour extrapoler les résultats au reste de l'entreprise. Ensuite, les meilleurs employés ont été choisis pour ce projet. Ils ont peut-être pu produire de plus gros volumes que l'employé moyen, ou pourraient même avoir cherché à atteindre certains objectifs s'ils savaient que leur travail était évalué et pouvait jouer sur la structure de leur division.
- Il est difficile de savoir si le régime actuel d'incitation au rendement s'applique aux employés de l'UREA. Par conséquent, ceux-ci ont peut-être été moins motivés qu'ils l'auraient été s'ils avaient su qu'ils pouvaient bénéficier du régime dans sa forme actuelle. La mise en place d'un régime adéquat d'incitation au rendement à l'intention de ces employés est susceptible d'améliorer leur rendement.

Synthèse

Dans l'ensemble, les UREA semblent pouvoir entraîner une hausse du nombre de titres publiés par employé et une baisse du délai de publication. Or, bien que la moyenne des ventes ait été plus élevée, il est possible que d'autres facteurs y aient contribué, notamment le prix de vente moyen par titre plus bas. Comme il y a eu une réimpression dans le cadre du projet pilote, SPH devra s'assurer que les UREA font l'objet d'une surveillance suffisante si elle décide d'élargir cette structure. Avant d'aller plus loin, il serait par ailleurs prudent de mener un projet pilote avec des employés d'un rendement plus représentatif de la moyenne, et d'établir pour les UREA un régime d'incitation au rendement correspondant à celui du reste de la division Ouvrages documentaires.

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

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 performance du projet pilote d'UREA.

Compétent – Le candidat évalue la performance du projet pilote d'UREA.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une évaluation approfondie de la performance du projet pilote d'UREA.

Occasion d'évaluation n° 11 (Profondeur)

Le candidat suggère des changements à apporter au régime d'incitation au rendement pour les employés de l'UREA et analyse les risques du nouveau régime proposé.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
3.7.1	Analyser les incidences des programmes d'intéressement des cadres et des modes de rémunération des employés	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

6.4.2 Repérer les obstacles potentiels au changement

Applicabilité aux employés de l'UREA du régime actuel d'incitation au rendement

L'équipe du projet pilote était composée de deux éditeurs principaux, de quatre employés de soutien et de deux publicitaires. Leurs primes ont été calculées en fonction des performances des autres employés de leurs services respectifs plutôt que selon leur propre rendement au sein de l'UREA. Par exemple, bien que les ventes moyennes des titres publiés par l'UREA aient été plus élevées que celles du reste de la division, les publicitaires n'ont reçu aucune prime pour l'exercice. Les employés de l'UREA ne sont donc pas adéquatement incités à accomplir leurs tâches au mieux de leur capacité et dans l'intérêt de SPH.

Les problèmes du régime actuel, pour chaque catégorie d'employé de l'UREA, sont les suivants :

Éditeurs

Selon le régime actuel d'incitation au rendement de SPH, l'enveloppe réservée aux primes dépend du résultat net de chaque division et est répartie entre les éditeurs selon leur ancienneté dans l'entreprise. Les éditeurs de l'UREA voient donc leur performance se diluer dans celle du reste de la division. De plus, le montant de leur prime dépend aussi de leur ancienneté, ce qui n'a aucun lien avec leur performance réelle dans l'UREA.

Employés de soutien

Tous les employés de soutien reçoivent actuellement le même montant de prime, établi selon le résultat net de leur division. Si l'UREA obtient de meilleurs résultats, ceux-ci seront donc noyés dans les résultats du reste de la division. Les employés de soutien n'ont donc aucune incitation supplémentaire à contribuer à la réussite de l'UREA. De plus, le fait de recevoir le même montant de prime que les autres employés de soutien pourrait aussi les démotiver.

Publicitaires

En tant qu'employés du service du marketing, les publicitaires reçoivent une prime dont le montant dépend de l'atteinte de plusieurs objectifs, comme les volumes de ventes totaux. Il s'agit d'un problème pour les publicitaires de l'UREA, car ils ne sont peut-être pas en mesure d'agir sur ces objectifs qui, s'ils ne sont pas atteints, peuvent les empêcher de recevoir une prime même s'ils ont contribué à la bonne performance de l'UREA.

Régime proposé d'incitation au rendement adapté aux UREA

Les primes offertes aux employés de l'UREA devraient motiver ces derniers à atteindre des objectifs personnels dans leurs champs d'expertise, qui coïncident avec les objectifs et la stratégie de SPH.

Les mesures utilisées pour évaluer ces employés pourraient être les mêmes que celles utilisées pour évaluer la performance de l'UREA, soit le nombre de titres publiés par employé, le délai de publication et le volume de ventes moyen par titre. Comme les employés de l'UREA forment une équipe, ils pourraient être évalués ensemble en fonction de ces paramètres, ce qui favoriserait la collaboration. Chacun pourrait aussi être évalué en fonction de sa contribution au succès de l'équipe.

L'enveloppe réservée aux primes pourrait tout de même être établie selon les résultats globaux de la division à laquelle contribue l'UREA. Toutefois, le résultat net de la division ne serait peut-être pas la meilleure mesure à utiliser, car il est calculé selon des coûts sur lesquels ni la division ni l'UREA n'a d'emprise, comme les coûts de production. Il serait plus approprié d'utiliser les produits d'exploitation.

Il faut éviter les dispositions de type « tout ou rien » pour ne pas reproduire la situation vécue par les publicitaires de l'UREA, qui n'ont reçu aucune prime parce que le personnel du marketing n'avait pas atteint ses objectifs. Pour rester motivés tout au long de l'exercice, les employés doivent recevoir une partie de leur prime s'ils atteignent certains des objectifs clés.

Pour favoriser la qualité, nous recommandons aussi de déduire le coût des réimpressions de l'enveloppe réservée aux primes, sauf dans le cas où la réimpression résulterait d'une situation indépendante de la volonté du personnel.

Risques liés à la mise en œuvre du nouveau régime

Comme les employés des UREA travaillent en équipe, un régime d'incitation au rendement plus fortement axé sur le succès individuel que sur la réussite de l'équipe pourrait entraîner une baisse de la collaboration, ou même un dysfonctionnement des UREA. Ce risque pourrait être atténué par le versement d'une prime dont la moitié du montant dépendrait du rendement individuel, et l'autre du rendement de l'équipe.

La différence entre le régime d'incitation au rendement des UREA et le régime existant pourrait créer un sentiment d'iniquité dans l'entreprise, surtout si un groupe d'employés obtient de meilleures primes du fait de leur appartenance à un groupe donné. Pour atténuer ce risque, le régime actuel pourrait être modifié pour qu'il coïncide avec le nouveau régime proposé pour les UREA, ou la structure des UREA pourrait être adoptée dans l'ensemble des divisions.

Certains employés des UREA qui sont avantagés par le régime actuel, dont ceux ayant le plus d'ancienneté, pourraient recevoir une prime moins élevée avec le nouveau régime. Il serait possible de faire mieux accepter cette situation en ralliant le reste de l'entreprise à la nouvelle structure proposée, en communiquant adéquatement les changements proposés ou en mettant en place des seuils minimums de primes pour les employés d'expérience.

Les employés des UREA viendraient de différents services (édition, soutien et marketing) dont les objectifs diffèrent. Comme les employés sont habitués à tirer leur motivation du fait qu'ils cherchent à atteindre ces différents objectifs, il sera peut-être difficile de faire converger ceux-ci, même avec un régime d'incitation au rendement soigneusement planifié.

La mise en place d'un régime d'incitation au rendement distinct pour les UREA pourrait augmenter la charge de travail des directeurs, car ils devraient évaluer les employés selon un régime entièrement nouveau et différent. Comme le régime actuel de SPH est facile à administrer, le nouveau régime pourrait donc créer de la résistance non seulement chez les employés, mais aussi chez les directeurs qui accueilleraient avec réticence cette surcharge d'évaluations.

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

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 décrire un régime d'incitation au rendement pour les employés de l'UREA.

Compétent – Le candidat décrit un nouveau régime d'incitation au rendement pour les employés de l'UREA, tient compte de certaines des faiblesses du régime actuel de SPH et analyse certains des risques du nouveau régime.

Compétent avec distinction – Le candidat décrit avec précision un nouveau régime d'incitation au rendement pour les employés de l'UREA, tient compte de plusieurs faiblesses du régime actuel de SPH et analyse plusieurs des risques du nouveau régime.

Occasion d'évaluation n° 12 (Profondeur)

Le candidat réalise une évaluation qualitative des avantages et des risques du projet d'externalisation de la fonction ventes de SPH.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
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	B	A
3.4.1	Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Avantages de l'externalisation de la fonction ventes

- L'avantage le plus évident de l'externalisation de la fonction ventes de SPH est la possibilité de réduire les coûts. Roger n'a pas fourni de détails sur le coût des services de son entreprise, mais comme ses vendeurs sont rémunérés uniquement par commissions, nous pouvons présumer que SPH lui verserait des honoraires variables. Cette entente pourrait réduire les coûts fixes de SPH, ce qui l'aiderait à demeurer concurrentielle dans un secteur qui subit des pressions importantes sur les coûts. Environ 70 % des frais de vente et de marketing de SPH, en moyenne, sont des coûts fixes, que Roger prétend pouvoir éliminer presque entièrement. L'externalisation de la fonction ventes pourrait donc faire économiser à SPH jusqu'à 8,7 millions \$ ($70\% \times 12,4$ millions \$, soit le total des frais de vente et de marketing indiqué dans les plus récents états financiers).
- La possibilité de voir les ventes augmenter est un autre avantage important de l'externalisation. Les vendeurs de Big M sont rémunérés à 100 % par commissions; ils seraient donc très motivés à faire croître les ventes de SPH. Big M a en outre de nombreux clients dans le secteur de l'édition, et pourrait donc avoir un grand pouvoir de négociation auprès des détaillants. Roger a mentionné que Big M a une importante base de données qu'elle utilise pour approcher directement les clients potentiels. Ce genre de portée serait difficile à atteindre pour SPH seule. De plus, Roger garantit une croissance des ventes de 20 % la première année, ce qui représenterait une augmentation notable pour SPH dans un secteur qui voit son chiffre d'affaires diminuer.
- Comme elle réduira un peu la complexité de l'entreprise, l'externalisation de la fonction ventes allégera le fardeau administratif de SPH, ce qui sera à l'avantage de cette dernière.

Risques du projet d'externalisation de la fonction ventes

- Comme l'a mentionné Roger, Big M n'exige la signature d'aucun contrat, de sorte qu'il y a un risque qu'elle ne fournisse pas les services promis ou qu'elle manque à ses obligations envers SPH. Cette absence de contrat est un problème important, car SPH remettrait des renseignements confidentiels sur l'entreprise à Big M. De plus, sans contrat, on ne sait pas sur quoi se fonde la garantie de Big M quant à la croissance des ventes. Si elles n'augmentent pas du pourcentage promis, SPH pourrait n'avoir aucun recours. Pour atténuer ce risque, SPH devrait insister pour que les deux parties signent un contrat mutuellement exécutoire.
- Si SPH remplace son modèle de vente actuel par celui de Big M, elle risque d'être incapable de s'occuper de sa fonction ventes en cas d'échec de sa collaboration avec Big M. Il est risqué de confier une fonction d'une telle importance pour l'entreprise à un seul fournisseur, d'autant plus que SPH n'a que peu de contrôle sur Big M, voire aucun. SPH devrait exiger la signature d'un contrat pour les services fournis et envisager la possibilité de procéder par étapes pour savoir si l'entente fonctionne avant de s'engager dans l'externalisation de l'intégralité de sa fonction ventes.
- Roger a mentionné que Big M garantit une croissance annuelle des ventes d'au moins 20 %, mais a nuancé son propos en précisant que cette croissance est « après ajustements pour tenir compte des éléments qui échappent à [son] contrôle ». On ne sait pas exactement ce que signifie cette précision. Les retours, ainsi que les baisses de volumes des ventes en raison d'événements mondiaux ou de tendances, pourraient être considérés comme des éléments qui échappent au contrôle de Big M. Il est donc possible qu'elle ne fournisse pas le service promis et omette de respecter sa garantie. Pour atténuer ce risque, SPH devrait insister pour que les deux parties concluent un contrat exécutoire, et demander à son équipe juridique de passer en revue toutes les clauses liées à la garantie décrite par Roger.
- Il y a un risque que Big M s'approprie les renseignements sur les ventes actuelles de SPH en les intégrant dans sa base de données. Si SPH met ensuite fin à sa collaboration avec Big M, elle pourrait avoir beaucoup de mal à récupérer ces renseignements ou à empêcher Big M de les utiliser. De plus, si SPH donne accès aux données sur ses ventes à Big M, elle risque de perdre des clients si, après avoir coupé les ponts avec Big M, celle-ci utilise les données pour favoriser les ventes d'un autre de ses clients. Si SPH décide de collaborer avec Big M, nous recommandons la signature d'un contrat comprenant des dispositions soigneusement formulées sur ces points.
- Comme les vendeurs de Big M sont rémunérés à 100 % par commissions, ils seront très motivés à générer des ventes. Or, cette motivation pourrait les inciter à recourir à des tactiques indésirables, comme utiliser des données personnelles de façon contraire à l'éthique. SPH pourrait vouloir examiner les incidences d'une structure de rémunération entièrement variable et veiller à ce que le libellé de tout contrat avec Big M prévienne les comportements indésirables.
- Il y a un risque que les vendeurs de Big M offrent un service qui n'est pas conforme aux normes actuelles de SPH, ce qui pourrait nuire à sa réputation dans le secteur et faire diminuer ses ventes. Certains détaillants ont eu des problèmes avec des sous-traitants indépendants. SPH devrait s'informer auprès des autres clients et détaillants faisant affaire avec Big M pour savoir si le niveau de service de cette dernière respecte les normes de SPH.

- Au moins à court terme, SPH pourrait continuer d'engager plusieurs des coûts fixes liés à la fonction ventes, malgré la décision de l'externaliser. Il faudra peut-être quelques années avant que les gains d'efficience prévus aient une véritable incidence sur le résultat.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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 avantages et les risques du projet d'externalisation de la fonction ventes de SPH.

Compétent – Le candidat évalue les avantages et les risques du projet d'externalisation de la fonction ventes de SPH et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat réalise une évaluation approfondie des avantages et des risques du projet d'externalisation de la fonction ventes de SPH et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 13 (Profondeur)

Le candidat analyse les facteurs externes qui ont une incidence sur l'orientation stratégique de SPH et fournit une évaluation globale des différentes propositions.

Le candidat montre sa compétence en Gestion de la performance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
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

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.2 Identifier des tendances à partir de l'analyse de données

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Aux fins de notre évaluation globale des projets qui s'offrent à SPH, nous analyserons d'abord les facteurs de risque dans l'environnement externe de SPH.

Facteurs de risque externes dans l'environnement d'affaires de SPH

Risque : De petites maisons d'édition sont en mesure de publier des livres numériques à très faibles coûts et de les vendre en ligne directement aux détaillants ou aux consommateurs.

Incidence sur SPH : Ce facteur pourrait exercer une pression sur une plus grande maison d'édition comme SPH, qui peut difficilement réduire ses coûts fixes. SPH pourrait perdre des parts de marché ou être incapable d'accéder aux marchés dans lesquels des structures de coûts plus bas prédominent.

Risque : L'environnement concurrentiel compte quatre grandes maisons d'édition bien établies, qui détiennent ensemble une vaste part du marché. Elles ont les ressources nécessaires pour commercialiser agressivement leurs produits et contrôler les canaux de distribution.

Incidence sur SPH : En tant que société de taille moyenne aux ressources limitées, SPH pourrait être incapable de faire concurrence à ces grandes maisons d'édition, compte tenu de leur importante capacité de commercialisation et de distribution. Elle pourrait donc devoir faire en sorte que sa marque et ses produits se démarquent d'autres façons pour conserver sa pertinence sur le marché.

Risque : Les auteurs pourraient être tentés de recourir à l'autoédition et de vendre leur ouvrage en ligne directement aux détaillants et aux consommateurs.

Incidence sur SPH : Pour l'instant, SPH est l'intermédiaire grâce auquel les œuvres des auteurs parviennent aux consommateurs. Si les auteurs commencent à se passer d'intermédiaire, SPH pourrait perdre des ventes et des parts de marché.

Risque : Le prix des matières premières peut fluctuer considérablement et devrait augmenter à court terme.

Incidence sur SPH : La hausse du coût des intrants pourrait inciter SPH à augmenter ses prix, ce qui serait contraire à la tendance du secteur, dans lequel les consommateurs préfèrent les options plus abordables.

Risque : Le total des ventes dans le secteur de l'édition a diminué, car les consommateurs dépensent moins pour des livres. Cette tendance devrait se poursuivre. De plus, en raison de la proportion croissante des ventes de livres numériques par rapport aux livres imprimés, les prix de vente moyens de certains titres ont diminué.

Incidence sur SPH : La baisse des ventes dans le secteur pourrait inciter SPH à réduire les coûts ou à augmenter les dépenses en marketing pour accroître la demande, ce qui compliquerait le maintien des marges bénéficiaires visées.

Livres numériques

Dans notre analyse de la proposition concernant la production et la promotion de livres numériques à faibles coûts, nous avons calculé qu'il pouvait être rentable pour SPH de vendre de tels livres à un prix allant de 10 \$ à 14 \$. Bien que les marges bénéficiaires dépendent d'hypothèses qu'il faudrait examiner plus en détail, les résultats préliminaires donnent à penser que cette stratégie pourrait permettre à SPH de faire concurrence à certaines petites maisons d'édition émergentes. Or, comme le projet pourrait avoir une incidence sur l'image de marque de

SPH, surtout dans le secteur des manuels, il pourrait être nécessaire de créer une succursale distincte qui publierait les livres numériques sous une marque différente.

Vidéos de cours

Selon les coûts considérés comme des coûts pertinents aux fins de l'analyse, la création de vidéos pour accompagner les manuels de SPH pourrait constituer ou non une stratégie viable sur le plan des coûts. Toutefois, d'un point de vue stratégique, une telle bonification de l'offre de produits pourrait permettre à SPH de se démarquer sur le marché et lui donner un avantage concurrentiel. Il pourrait être particulièrement efficace pour SPH d'être la première dans ce domaine, car les universités pourraient être moins susceptibles de changer de fournisseur après avoir commencé à utiliser les vidéos de SPH dans leurs cours. Pour savoir si la structure de coûts actuelle est viable, il pourrait être nécessaire d'effectuer une analyse de projet d'investissement plus approfondie.

UREA

La publication de livres par les UREA semble plus efficace que dans la structure actuelle. Le projet d'UREA a aussi l'avantage d'accélérer la mise en marché des titres et pourrait accroître le volume des ventes. Malgré la petite taille de l'échantillon et le fait que d'autres facteurs pourraient avoir eu une incidence sur les résultats du projet, les UREA sont peut-être un moyen efficace pour SPH d'augmenter ses ventes tout en contenant ses coûts.

Externalisation de la fonction ventes

Bien que nous ayons relevé plusieurs risques liés à l'externalisation de la fonction ventes de SPH, ce projet comporterait également des avantages, dont les principaux seraient probablement la réduction des coûts et l'augmentation potentielle des ventes, selon l'efficacité du fournisseur. Pour bien évaluer si SPH devrait aller de l'avant avec ce projet, nous aurions besoin de plus d'informations quantitatives.

CorrecteurPRO

Le recours à un programme d'intelligence artificielle pour la révision semble être une idée viable pour réduire les coûts. Avant de décider de l'adopter, il faudra évaluer le coût total du programme, en tenant compte de la réduction du temps de révision humaine et des incidences possibles de la réduction des effectifs d'édition au sein de SPH.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 les facteurs de risque externes de SPH et leur incidence sur l'orientation stratégique de SPH ou sur les propositions mises de l'avant.

Compétent – Le candidat analyse certains des facteurs de risque externes de SPH et leur incidence sur l'orientation stratégique ou sur les propositions mises de l'avant.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur plusieurs des facteurs de risque externes de SPH et leur incidence sur l'orientation stratégique de SPH et sur les propositions mises de l'avant.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – FISCALITÉ
LES ÉDITIONS SPH LTÉE (SPH)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Michel Hébert
De : CPA
Objet : Questions diverses relatives à SPH

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

Occasion d'évaluation n° 7 (Profondeur)

Le candidat détermine les incidences fiscales de la vente proposée des actions de SPH par Brian et Rodney.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier	B	A
6.6.3	Analyser les incidences fiscales de l'achat et de la vente d'une société privée sous contrôle canadien	B	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Actions admissibles de petite entreprise (AAPE)

Les actions d'une société sont considérées comme des AAPE si **tous** les critères suivants sont remplis :

1. Au moment de la vente, la société est une société exploitant une petite entreprise (SEPE), dont le particulier, son époux ou son conjoint est propriétaire.

Une SEPE est une société privée sous contrôle canadien (SPCC) dont la totalité, ou presque (90 % ou plus) de la juste valeur marchande (JVM) des éléments d'actif est attribuable à des éléments qui sont :

- a) soit utilisés principalement dans une entreprise que la société exploite activement principalement au Canada;

- b) soit constitués d'actions ou de dettes de sociétés exploitant une petite entreprise rattachées à la société;
 - c) une combinaison des deux types d'éléments d'actif ci-dessus.
2. Tout au long de la période de 24 mois qui précède le moment de la disposition des actions, ces dernières étaient la propriété du particulier, d'une société de personnes dont il est l'associé ou d'une personne qui lui est liée.
3. Tout au long de la période de 24 mois qui précède le moment de la disposition des actions, ces dernières étaient des actions d'une SPCC dont plus de 50 % de la JVM de l'actif est attribuable à des éléments visés au premier critère.

Société exploitant une petite entreprise

SPCC

SPH est une SPCC, car il s'agit d'une société privée qui n'est pas contrôlée par des non-résidents (tous les actionnaires habitent dans la région de Toronto).

Critère des 90 % de la JVM des éléments d'actif

Le placement en obligations de 924 000 \$ est le seul élément d'actif non admissible qui figure au bilan de SPH. Les autres éléments d'actif sont tous utilisés dans une entreprise que la société exploite activement, y compris l'achalandage qui n'a pas été comptabilisé. La JVM des éléments d'actif – si l'on suppose que, comme c'est généralement le cas, la JVM des éléments de passif correspond à leur valeur comptable – se présente donc comme suit (en milliers de dollars) :

JVM des capitaux propres	60 000 \$
Plus : éléments de passif	37 889
JVM des éléments d'actif	<hr/> 97 889
Moins : placement en obligations	<hr/> (924)

JVM des éléments d'actif utilisés dans une entreprise exploitée activement	<hr/> 96 965 \$
---	-----------------

Au total, 99 % des éléments d'actif sont utilisés dans une entreprise exploitée activement ($96\ 965\ \$ \div 97\ 889\ \$$). Compte tenu de ce pourcentage, SPH est considérée comme une SEPE, et ses actions répondent au premier critère applicable aux AAPE.

Nous devons également déterminer si la trésorerie constitue un actif non admissible. En 2021, la trésorerie a considérablement augmenté, pour passer de 250 000 \$ à 1 529 000 \$. Le solde de 2021 est néanmoins représentatif d'un très faible pourcentage des activités de la société. Toutefois, comme la société menait ses activités avec un solde de trésorerie d'environ 250 000 \$ au 31 décembre 2020, le solde plus élevé de 2021 pourrait ne pas être considéré comme un actif admissible, car cette trésorerie n'est peut-être pas nécessaire dans l'exploitation de l'entreprise. Il s'agit d'un fait particulièrement pertinent, car SPH envisage un important investissement dans

des actions de sociétés publiques. Cela dit, même si l'on considérait que la totalité du solde de trésorerie est non admissible, ce solde ne représente que 1,6 % de la JVM des éléments d'actif ($1\ 529\ \$ \div 97\ 889\ \$$), et la société respecterait tout de même aisément le critère selon lequel 90 % de ses éléments d'actifs doivent être admissibles.

Actions de Brian

Brian détient des actions depuis la constitution de la société. Ses actions répondent donc au deuxième critère, selon lequel les actions doivent avoir été la propriété du particulier pendant 24 mois.

D'après le bilan présenté à l'Annexe III, au cours des deux dernières années, les éléments d'actif de SPH répondaient aussi fort probablement au critère des 50 %. En 2020, il n'y avait aucun élément d'actif non admissible et rien n'indique le contraire. On suppose que le solde de 250 000 \$ de trésorerie qui figure au bilan de 2020 était utilisé dans une entreprise que la société exploitait activement, et que ce bilan de fin d'exercice est représentatif de la JVM des éléments d'actif de SPH pour la totalité des 24 mois.

Puisque les actions de Brian sont des AAPE, Brian serait admissible à l'exonération cumulative des gains en capital (ECGC). Le plafond de l'exonération est de 456 815 \$, et Brian en a déjà utilisé 175 000 \$. Brian a donc un solde de 281 815 \$ d'ECGC qu'il peut utiliser à l'égard de la vente de ses actions.

Produit de disposition	24 000 000 \$	(40 % de 60 000 000 \$)
Prix de base rajusté (PBR)	(100)	
Gain en capital	23 999 900	
Gain en capital imposable	11 999 950	(50 %)
ECGC	(281 815)	
Montant à inclure dans le revenu	<u>11 718 135 \$</u>	

Nous utiliserons plus loin ce montant dans le calcul des impôts de Brian et Sarah.

Actions de Rodney

Comme dans le cas de Brian, les actions de Rodney répondent au premier critère, car SPH est une SEPE. Pour le troisième critère, nous faisons les mêmes hypothèses au sujet des éléments d'actif de SPH au cours des 24 mois précédent la disposition.

Toutefois, comme Rodney n'est devenu actionnaire que le 30 décembre 2020, il n'aura pas détenu les actions pendant 24 mois s'il les vend le 31 mars 2022. Par conséquent, ses actions ne répondent pas au deuxième critère.

Étant donné que les trois critères doivent être respectés et que les actions de Rodney ne répondent pas au deuxième critère, Rodney ne sera pas admissible à l'ECGC, et son impôt fédéral à payer sur la vente des actions sera calculé comme suit :

Produit de disposition	9 000 000 \$	(15 % de 60 000 000 \$)
PBR	<u>(1 400 000)</u>	
Gain en capital	<u>7 600 000</u>	
Gain en capital imposable	3 800 000 \$	(50 %)
ECGC	<u>(0)</u>	
Montant à inclure dans le revenu	3 800 000 \$	
Impôts	<u>1 254 000 \$</u>	(33 %)

Puisque Rodney gagne déjà un revenu d'emploi de plus de 250 000 \$, le gain en capital imposable sur la vente des actions de Jefferson sera imposé au taux fédéral le plus élevé, soit 33 %.

D'un point de vue de planification fiscale, comme le seul critère que Rodney ne respecte pas est celui exigeant la détention des actions pendant 24 mois, il pourrait vouloir renégocier les conditions de la vente avec Jefferson, de manière à ce que la vente ait lieu après le 30 décembre 2022; le critère serait alors respecté.

Enfin, il est à noter que l'impôt minimum de remplacement peut s'appliquer pour l'année où un particulier se prévaut de l'ECGC. Cette possibilité doit être prise en compte, de sorte que ni Brian ni Rodney ne perde l'avantage que représente l'ECGC. Nous avons également supposé qu'aucun des deux contribuables n'a de perte nette cumulative sur placements (PNCP), car celle-ci pourrait aussi influer sur le résultat de l'opération.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7 (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 déterminer si les actions de SPH sont des AAPE et il tente de calculer les impôts à payer de Rodney.

Compétent – Le candidat détermine si les actions de SPH sont des AAPE, en tenant compte de plusieurs critères et il calcule les impôts à payer de Rodney.

Compétent avec distinction – Le candidat détermine si les actions de SPH sont des AAPE, en tenant compte de plusieurs critères, formule une recommandation pour remédier à la situation et calcule les impôts à payer de Rodney.

Occasion d'évaluation n° 8 (Profondeur)

Le candidat analyse les incidences fiscales de l'acquisition par Jefferson de 55 % des actions de SPH.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
6.1.3	Expliquer les incidences des tendances actuelles, des problèmes nouveaux et des technologies émergentes dans le domaine de la fiscalité	C	B
6.2.1	Évaluer les questions fiscales générales qui touchent l'entité	B	A
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A
6.6.3	Analyser les incidences fiscales de l'achat et de la vente d'une société privée sous contrôle canadien	B	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.4.1 Élaborer des plans de mise en œuvre préliminaires relativement à ses champs de responsabilité

Acquisition de contrôle

Le 31 mars 2022, Jefferson acquerra 55 % des actions de SPH, ce qui lui donnera le contrôle de SPH. Il y aura donc acquisition de contrôle. Comme Jefferson est une SPCC, le statut de SPH ne changera pas. L'acquisition de contrôle aura plusieurs incidences sur SPH.

Fin d'année d'imposition réputée

L'année d'imposition en cours sera réputée se terminer un jour avant la date de l'acquisition de contrôle. Par conséquent, l'année d'imposition abrégée de SPH se terminera le 30 mars 2022.

Les pertes autres que des pertes en capital d'une année d'imposition abrégée comptent comme des pertes d'une année complète. Toutefois, SPH n'en a pas.

La déduction pour amortissement (DPA) et la déduction accordée aux petites entreprises (DAPE) seront calculées au prorata du nombre de jours de l'année d'imposition abrégée. Le revenu imposable et les impôts à payer pourraient augmenter en conséquence.

SPH devra choisir une nouvelle date de fin d'exercice, et la première année d'imposition suivant l'acquisition ne pourra pas excéder 53 semaines.

Expiration des pertes

SPH a des pertes en capital nettes reportables de 100 000 \$. Ces pertes expireront et ne pourront pas être reportées à une année suivant la fin d'année réputée en raison de l'acquisition.

Bien que SPH ne semble pas en avoir, les pertes déductibles au titre de placements d'entreprise (PDTPE), les pertes de biens et les dons de bienfaisance non utilisés expireront également, et ne pourront pas être reportés à une année suivant la fin d'année réputée.

Constatation des pertes accumulées

Immédiatement avant l'acquisition de contrôle, SPH sera réputée avoir disposé de ses immobilisations et de ses biens amortissables présentant des pertes inhérentes et les avoir acquis de nouveau immédiatement, à leur JVM.

Le JVM des biens de la catégorie 8 totalise 7,5 millions \$. La fraction non amortie du coût en capital (FNACC) à la fin de l'année, que nous calculerons plus loin, s'établit à 9,03 millions \$. Par conséquent, il faudra demander pour cette catégorie une DPA réputée de 1,53 million \$.

Rien n'indique que des biens non amortissables de SPH présentent des pertes inhérentes (tous les terrains ont pris de la valeur).

Si la DPA réputée entraîne une perte autre qu'une perte en capital pour l'année d'imposition réputée, cette perte pourra être reportée aux trois années d'imposition précédentes dans lesquelles un revenu a été déclaré. S'il reste des pertes autres que des pertes en capital après ce report, SPH pourra les reporter aux années suivantes. Toutefois, elles pourront être déduites uniquement du revenu provenant des mêmes activités ou d'activités semblables, et seulement si l'entreprise est exploitée dans une attente raisonnable de profits immédiatement après l'acquisition. Rien n'indique que ces conditions ne seront pas remplies.

Choix de constater les gains accumulés

Le contribuable (SPH) a aussi le droit d'accroître le coût en capital de ses immobilisations pour l'établir à leur JVM au moment de l'acquisition de contrôle. Étant donné que le terrain présente un gain accumulé, il serait possible de faire le choix d'utiliser ce gain pour absorber les pertes en capital qui expireront. Le nouveau PBR du bien correspondrait à la somme convenue.

Déduction accordée aux petites entreprises (DAPE)

Les sociétés associées doivent se partager le plafond des affaires. Comme Jefferson aura le contrôle de SPH, les deux sociétés seront associées et devront se partager le plafond des affaires de 500 000 \$. Si Jefferson se prévaut de la totalité du plafond et ne souhaite pas le partager, SPH n'aura pas droit à la DAPE.

De plus, le plafond des affaires que peuvent se répartir SPH et Jefferson peut être réduit ou éliminé en raison du montant de capital imposable du groupe de sociétés associées. Jefferson a un capital imposable de 12 millions \$. Les capitaux propres de SPH, que nous calculerons plus loin, dépassent le seuil de 15 millions \$ où le plafond des affaires (et, par conséquent, la DAPE), sont complètement éliminés pour les années d'imposition commençant avant le 8 avril 2022. Ainsi, ni l'une ni l'autre des sociétés ne pourra se prévaloir de la DAPE pour l'année d'imposition se terminant le 31 décembre 2022. De plus, en raison du nouveau capital imposable (combiné), Jefferson n'aura plus droit à la DAPE (si elle y avait droit auparavant).

Toutefois, selon le budget fédéral 2022, le nouveau seuil à partir duquel la DAPE est entièrement éliminée s'établira à 50 millions \$ pour les années d'imposition commençant après le 7 avril 2022. Si ce changement est adopté, Jefferson et SPH seraient de nouveau admissibles à une partie du plafond des affaires et pourraient se prévaloir d'une partie de la DAPE, selon leur capital imposable combiné pour l'année. Si l'on suppose que les deux sociétés continueront d'avoir une fin d'exercice au 31 décembre, elles auraient droit à la DAPE pour l'année d'imposition 2023.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 8 (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 traiter de l'acquisition de contrôle.

Compétent – Le candidat traite de l'acquisition de contrôle.

Compétent avec distinction – Le candidat traite en profondeur de l'acquisition de contrôle.

Occasion d'évaluation n° 9 (Profondeur)

Le candidat calcule les impôts à payer par Brian et Sarah pour 2022.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
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

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Exemption pour résidence principale (ERP)

Avant que nous puissions calculer le revenu de Brian et Sarah pour 2022, nous devons déterminer si un montant doit être inclus dans leur revenu en raison de la vente de leur maison de Toronto. Brian et Sarah ne peuvent se prévaloir de l'ERP que pour une résidence par année. Pour déterminer s'ils devraient demander l'ERP pour la maison de Toronto ou la conserver pour plus tard en vue de la vente éventuelle de leur chalet, nous devons évaluer laquelle de leurs deux résidences générera le gain annuel le plus élevé.

La maison de Toronto a été achetée en 2010. Comme le couple vit dans cette résidence, il peut demander l'ERP sur sa vente. Le chalet est également admissible à l'ERP, car le couple y réside souvent, même si ce n'est que pour une partie de l'année. Le couple en est propriétaire depuis 2015.

Le gain en capital annuel moyen de chaque résidence se calcule comme suit :

	Maison de Toronto	Chalet
JVM	7 000 000 \$	1 000 000 \$
PBR	(2 500 000)	(250 000)
Gain en capital (JVM – PBR)	4 500 000	750 000
Années de propriété	13	8
Gain annuel moyen	<u>346 154 \$</u>	<u>93 750 \$</u>

Comme le gain en capital annuel moyen sur la maison de Toronto est beaucoup plus élevé que celui du chalet, il serait plus avantageux fiscalement de se prévaloir de l'ERP sur la vente de la maison. Par conséquent, il n'y aura aucun montant à ajouter au revenu.

Je recommande à Brian et Sarah de demander l'ERP pour 12 des 13 années pendant lesquelles ils ont été propriétaires de la maison de Toronto (par exemple de 2010 à 2021), ce qui leur permettra de conserver une année (par exemple, 2022) pour leur chalet ou leur nouvelle maison. Dans la formule de calcul de l'exemption, on ajoute 1 au numérateur, si bien que $(12 + 1) \div 13$ du gain sera exempté. Ainsi, le gain sera tout de même exempté en totalité.

Pour se prévaloir de l'ERP, Brian et Sarah doivent désigner leur maison comme résidence principale pour ces années dans leur déclaration de revenus de l'année d'imposition au cours de laquelle a eu lieu la disposition (c'est-à-dire 2022). Ils devront tous deux cocher la bonne case de l'Annexe 3 et remplir le formulaire T2091(IND) pour faire cette désignation.

Impôts sur le revenu de Brian et Sarah pour 2022

Fractionnement du revenu de pension

Le fractionnement du revenu de pension est une stratégie qui permet à un particulier de réduire son impôt à payer en transférant jusqu'à 50 % de son revenu de pension à son conjoint, qui l'ajoute à son propre revenu. Ce mécanisme est habituellement avantageux lorsqu'un des deux conjoints est assujetti à un taux d'imposition plus élevé que l'autre. Le choix de fractionner le revenu de pension doit être effectué chaque année. Est admissible au fractionnement le revenu de pension déterminé, notamment le revenu provenant d'un fonds enregistré de revenu de retraite (FERR) et les prestations d'un régime de pension agréé.

Étant donné que Brian devra ajouter un montant important à son revenu de 2022 en raison de la vente de ses actions de SPH, le couple devrait se prévaloir de la réattribution du montant maximal du revenu de pension déterminé, soit 50 % du revenu que Brian tire d'un FERR.

Les prestations du RPC ne sont pas admissibles au fractionnement du revenu de pension. Brian et Sarah pourraient toutefois se « partager » les prestations du RPC, si le partage est fait à la source. Toutefois, étant donné que le gain sur la vente des actions ne sera pas récurrent, le partage des prestations du RPC ne sera peut-être pas nécessaire dans les prochaines années, car le fractionnement du revenu de pension semble être suffisant pour que les deux conjoints soient assujettis au même taux d'imposition marginal.

À noter que, aux fins du calcul de l'impôt ci-dessous, j'ai supposé que Brian a choisi de cesser de cotiser au RPC puisqu'il a déjà plus de 65 ans et qu'il reçoit déjà des prestations du RPC. Toutefois, il faudrait confirmer que c'est bien le cas, car une partie des cotisations au RPC donnerait droit à une déduction et à un crédit d'impôt.

Calcul du revenu

	Brian	Sarah
Régime de pensions du Canada (RPC)	7 055 \$	14 110 \$
Revenu provenant d'un FERR	75 000	15 000
Revenu de pension		40 000
Revenu d'emploi	80 000	
Total avant le gain sur la vente des actions de SPH	162 055	69 110
Gain sur la vente des actions de SPH	11 718 135	
Total avant le fractionnement du revenu de pension	11 880 190	69 110
Fractionnement du revenu de pension (50 % x 75 000 \$)	(37 500)	37 500
Revenu net aux fins de l'impôt et revenu imposable	<u>11 842 690 \$</u>	<u>106 610 \$</u>

Calcul de l'impôt à payer

Voici le calcul de l'impôt à payer du couple :

	Brian	Sarah
Revenu imposable	11 842 690 \$	106 610 \$
Montant personnel de base	12 719 \$	14 398 \$
Montant canadien pour emploi	1 287	
Montant pour revenu de pension	2 000	2 000
Total (Note 1)	16 006 \$	16 398 \$
Crédits d'impôt fédéraux (15 %)	2 401	2 460
 Impôt fédéral sur le revenu imposable (Note 2)	 3 886 268 \$	 19 437 \$
Moins : crédits d'impôt fédéraux	2 401	2 460
 	 3 883 867 \$	 16 977 \$

Note 1 : Puisqu'ils ont tous deux plus de 65 ans, Brian et Sarah sont admissibles au montant en raison de l'âge. Toutefois, comme leur revenu est très élevé, leur crédit est éliminé, si bien qu'il n'y a rien à inscrire à cet égard.

Note 2 : Impôt fédéral sur le revenu imposable

	Brian	Sarah
Impôt calculé sur le montant de base	51 344 \$ (11 842 690 \$ - 221 708 \$)	17 820 \$ (106 610 \$ - 100 392 \$)
Impôt sur l'excédent	$\times 33 \% = 3 834 924 \$$	$\times 26 \% = 1 617 \$$
Impôt fédéral sur le revenu imposable	 3 886 268 \$	 19 437 \$

Sécurité de la vieillesse (SV)

Sarah et Brian n'ont pas reçu de prestations de la SV, et ils peuvent continuer de reporter le versement de ces prestations jusqu'à ce qu'ils aient 70 ans. Lorsque Brian commencera à recevoir des prestations de la SV, celles-ci feront l'objet d'une récupération (par l'intermédiaire de l'impôt de la partie I.2) si son revenu demeure supérieur à 81 761 \$ (ou un montant supérieur pour cette année-là, car ce seuil est indexé sur l'inflation). Compte tenu de son important revenu de 2022 découlant de la vente des actions de SPH, je lui recommande d'attendre au moins après 2022 avant de faire une demande de prestations de la SV.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 9 (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 les impôts à payer par Brian et Sarah.

Compétent – Le candidat fait un calcul raisonnable des impôts à payer par Brian et Sarah.

Compétent avec distinction – Le candidat fait un calcul raisonnable des impôts à payer par Brian et Sarah et traite d'éléments de planification.

Occasion d'évaluation n° 10 (Profondeur)

Le candidat analyse les incidences fiscales de l'acquisition d'un bien de remplacement.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.2 Identifier des tendances à partir de l'analyse de données

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Bien de remplacement

Lorsqu'une société dispose, volontairement ou involontairement, d'un bien amortissable ou d'une immobilisation et qu'elle acquiert un bien de remplacement à l'intérieur d'un certain délai, le paragraphe 44(1) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* permet le report, en tout ou en partie, du gain en capital réalisé sur cette disposition. Si le bien de remplacement est acquis dans les délais prescrits, il est aussi possible de reporter la récupération de la déduction pour amortissement générée par cette disposition.

Une immobilisation d'un contribuable est un bien servant de remplacement à un ancien bien dont il était propriétaire si les conditions suivantes sont réunies (par. 44(5)) :

- a) il est raisonnable de conclure qu'il l'a acquise en remplacement de l'ancien bien;*
- a.1) elle a été acquise par lui et est utilisée par lui, ou par une personne qui lui est liée, pour un usage identique ou semblable à celui qu'il a fait de l'ancien bien ou qu'une telle personne en a fait;*
- b) dans le cas où le contribuable ou une personne qui lui est liée utilisait l'ancien bien en vue de tirer un revenu d'une entreprise, l'immobilisation a été acquise en vue de tirer un revenu de cette entreprise ou d'une entreprise semblable ou pour qu'une personne liée au contribuable l'utilise à cette fin;*
- c) si l'ancien bien était un bien canadien imposable, l'immobilisation en est un;*
- d) si l'ancien bien était un bien canadien imposable (sauf un bien protégé par traité), l'immobilisation en est un (sauf un bien protégé par traité).*

Les trois premières conditions sont respectées, car SPH cherche à vendre l'entrepôt de l'avenue Tilly et à emménager dans un entrepôt plus petit situé sur l'avenue Foster. L'usage que SPH fait de l'ancien bien et du nouveau bien est identique. Comme les deux biens sont des biens canadiens imposables (biens réels situés au Canada) et ne sont pas des biens protégés par traité (comme SPH est une société résidente, aucun traité ne s'applique à cette situation), les deux dernières conditions sont également respectées.

Le délai maximal pour l'acquisition du bien de remplacement diffère selon que la disposition est volontaire ou involontaire. Comme il s'agit en l'occurrence d'une disposition volontaire, le bien de remplacement doit avoir été acquis avant la plus tardive des dates suivantes :

- le dernier jour de la première année d'imposition suivant l'année initiale;
- 12 mois après la fin de l'année initiale.

Comme SPH achèterait le bien de remplacement un mois après la disposition de l'ancien bien, le délai prévu en cas de disposition volontaire est respecté.

Le gain en capital reporté est calculé comme suit :

	Terrain	Bâtiment
Produit de disposition	1 050 000 \$	450 000 \$
PBR	700 000 \$	300 000 \$
Coût du bien de remplacement	1 100 000 \$	500 000 \$
a) Produit de disposition	1 050 000 \$	450 000 \$
Moins : PBR	700 000	300 000
Gain en capital déterminé par ailleurs (i)	350 000 \$	150 000 \$

b) Produit de disposition	1 050 000 \$	450 000 \$
Moins : coût du bien de remplacement	(1 100 000)	(500 000)
Produit non réinvesti (ii)	NIL	NIL
Gain en capital reporté : le moindre de (i) et (ii)	NIL	NIL
Gain en capital reporté	350 000 \$	150 000 \$
Coût en capital du bien de remplacement :		
Coût en capital du bien	1 100 000 \$	500 000 \$
Moins : gain en capital reporté	(350 000)	(150 000)
Nouveau coût en capital	750 000 \$	350 000 \$

Comme le moindre du coût en capital et du produit de disposition (300 000 \$) du bâtiment serait déduit de la FNACC de la catégorie 1, il n'y a aucune récupération de la déduction pour amortissement à reporter. La FNACC de cette catégorie s'établissait à 12 millions \$ au début de 2021 et à 11,52 millions \$ au début de 2022 (voir le calcul plus loin). La FNACC étant supérieure au montant qui en serait déduit, il n'y aura pas de récupération.

Conclusion

Le coût total du nouvel entrepôt sera réparti comme suit :

Terrain	750 000 \$
Bâtiment	350 000
Total	<u>1 100 000 \$</u>

Le coût total est de 500 000 \$ inférieur au coût réel, qui est de 1,6 million \$. Cet écart correspond au gain en capital reporté. Par conséquent, si SPH vend le bien de remplacement plus tard, le gain en capital augmentera de 500 000 \$.

L'entrepôt a été construit en 2021, et il ne servira pas à des fins résidentielles. Les bâtiments non résidentiels acquis après le 18 mars 2007 sont admissibles à une majoration de 2 % de leur taux de DPA. Pour qu'il y ait majoration, le bâtiment doit être classé dans une catégorie distincte, et la société doit indiquer son choix dans sa déclaration de revenus de l'année d'imposition où elle en a fait l'acquisition (2022 dans le cas de SPH). Ce choix permettra à SPH d'appliquer un taux de DPA de 6 % à l'entrepôt de l'avenue Foster au lieu du taux de base de 4 %. Le nouveau coût en capital sera de 350 000 \$, soit le coût d'acquisition du bâtiment.

Il faut également noter que SPH a des pertes en capital nettes reportables de 100 000 \$, qu'elle peut déduire de ses gains en capital imposables. Si la vente a lieu avant l'acquisition de contrôle, SPH pourrait envisager de ne pas reporter le gain en capital, afin d'utiliser ces pertes. Il en résulterait des ajouts à son compte de dividende en capital, ce qui peut être utile à des fins de

planification. Toutefois, il serait peut-être plus avantageux de faire le choix de constater les gains accumulés, comme il en a été question plus tôt, pour utiliser ces pertes en capital nettes.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 10 (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 l'acquisition d'un bien de remplacement.

Compétent – Le candidat analyse les incidences fiscales de l'acquisition d'un bien de remplacement et tente d'effectuer un calcul.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse les incidences fiscales de l'acquisition d'un bien de remplacement et effectue un calcul.

Occasion d'évaluation n° 11 (Profondeur)

Le candidat calcule le revenu imposable.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Calcul du revenu net aux fins de l'impôt et du revenu imposable estimatifs

J'ai calculé ci-après le revenu net aux fins de l'impôt et le revenu imposable.

	Notes
Résultat net selon les états financiers	6 717 000 \$
Ajustements comptables :	
Ajustement des produits – Contrat avec Kingston	(180 000) 1
Frais de vente – Contrat avec Kingston	18 000 2
Amortissement des coûts rattachés au contrat	(9 000) 2
Radiation de stocks	<u>(226 150)</u> 3
Résultat net comptable ajusté	6 319 850 \$
Ajouts	
Provision comptable (Kingston)	180 000 1
Provision fiscale de 2020 (produits différés)	1 350 000 1
Provision comptable (produits différés)	1 109 000 1
Provision fiscale de 2020 (créances douteuses)	236 000 1
Provision comptable (produits différés)	256 000 1
Amortissement lié à la production	850 000 4
Amortissement des actifs	2 203 000 4
50 % des frais de repas et de divertissement (total de 1 600 000 \$)	800 000 5
Droits d'adhésion à un club de golf	<u>620 000</u> 6
Total des ajouts	7 604 000 \$
Déductions	
Provision pour services non rendus	(180 000) 1
Provision comptable de 2020 (produits différés)	(1 350 000) 1
Provision pour marchandises non livrées	(1 109 000) 1
Provision comptable de 2020 (créances douteuses)	(236 000) 1
Provision pour créances douteuses	(256 000) 1
DPA (voir ci-après)	(6 469 250) 4
Total des déductions	(9 600 250) \$
Revenu net aux fins de l'impôt et revenu imposable	<u>4 323 600 \$</u>

Notes

1. Les produits étant comptabilisés lorsqu'ils sont reçus ou à recevoir, l'ajustement comptable doit être annulé du point de vue fiscal. Toutefois, il est possible de déduire une provision fiscale pour services non rendus du même montant que la provision comptable. On suppose que le solde des produits différés qui figure aux états financiers concerne des marchandises non livrées, pour lesquelles une provision fiscale est également permise. La provision de l'année précédente est rajoutée au revenu et la provision de l'année en cours est déduite.

Les créances douteuses sont elles aussi admissibles à une provision fiscale, mais seulement si elles portent sur certains comptes irrécouvrables. J'ai supposé que la provision qui figure aux états financiers est admissible à une provision fiscale. Une charge pour créances douteuses additionnelle de 1 million \$ a été déduite en décembre 2021; je suppose qu'il s'agissait de la radiation complète d'un compte en particulier (puisque le montant est supérieur à la provision qui figure aux états financiers). Cette radiation est entièrement admissible et ne nécessite aucun ajustement dans le calcul du revenu fiscal.

2. Les déductions fiscales suivent généralement le traitement comptable. Comme ces montants sont liés au coût des produits vendus au titre de produits différés, il est raisonnable de suivre le traitement comptable du point de vue fiscal. Pour la même raison, nous n'apportons aucun ajustement au titre de l'amortissement des coûts de préproduction.
3. Paragraphe 10(1) de la LIR : « [...] les biens figurant à l'inventaire sont évalués à la fin de l'année soit à leur coût d'acquisition pour le contribuable ou, si elle est inférieure, à leur juste valeur marchande à la fin de l'année [...] » Par conséquent, il n'y a aucun ajustement fiscal à faire à la suite de l'ajustement comptable.
4. L'amortissement des immobilisations n'est pas déductible, car il s'agit d'un élément de capital. Il faut plutôt appliquer la DPA. La DPA est calculée comme suit :

Cat.	FNACC au début de l'année	Acquisitions	FNACC aux fins de la DPA (FNACC début + 1,5X acquis. nettes)	Taux de DPA	DPA	FNACC à la fin de l'année (FNACC début + acquis. - DPA)
1	12 000 000 \$		12 000 000 \$	4 %	480 000 \$	11 520 000 \$
8	3 500 000	8 900 000 \$	16 850 000	20 %	3 370 000	9 030 000
10	600 000		600 000	30 %	180 000	420 000
50	400 000	2 690 000	4 435 000	55 %	2 439 250	650 750
	16 500 000 \$				6 469 250 \$	21 620 750 \$

La passation en charges immédiate a été annoncée en 2021, mais comme elle n'était pas quasi adoptée au 31 décembre 2021, elle n'a pas été incluse dans ce calcul. Toutefois, les candidats qui auront utilisé cette règle seront évalués favorablement.

5. Seulement 50 % des frais de repas et de divertissement sont déductibles.
6. Les droits d'adhésion à un club de golf ne sont pas déductibles.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (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 revenu imposable.

Compétent – Le candidat présente un calcul du revenu imposable.

Compétent avec distinction – Le candidat présente un calcul détaillé du revenu imposable.

Occasion d'évaluation n° 12 (Profondeur)

Le candidat calcule les impôts à payer pour 2021, et il calcule et explique les incidences fiscales du revenu de dividende.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
6.1.3	Expliquer les incidences des tendances actuelles, des problèmes nouveaux et des technologies émergentes dans le domaine de la fiscalité	C	B
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Impôts à payer pour 2021

Revenu imposable		4 323 600 \$
Revenu de placement (obligations de HHI)		23 000
Revenu d'entreprise (solde)		<u>4 300 600</u>
		4 323 600 \$
Impôt de la partie I	4 323 600 \$	38 %
		1 642 968 \$
Impôt remboursable sur le revenu de placement d'une SPCC	23 000	10 2/3 %
Abattement d'impôt fédéral	4 323 600	10 %
Réduction du taux général	4 300 600	13 %
Total de l'impôt de la partie I		<u>653 983 \$</u>

Comme le capital imposable de SPH dépasse largement le seuil de 15 millions \$ où le plafond des affaires est éliminé, SPH ne peut se prévaloir de la DAPE. Le plafond des affaires de 500 000 \$ est réduit progressivement lorsque le capital imposable de la SPCC est supérieur à 10 millions \$, et il est entièrement éliminé lorsqu'il atteint 15 millions \$.

Le capital imposable comprend les résultats non distribués et le capital social de la société, qui s'établissaient respectivement à 18 199 000 \$ à 5 640 000 \$ à la fin de 2020, pour un total de 23 839 000 \$. À lui seul, cette somme dépasse largement le seuil de 15 millions \$, et il est probable que plusieurs des éléments de passif à long terme seraient aussi inclus dans le capital imposable. La déduction pour placements de l'année considérée est déduite dans le calcul du capital imposable, mais son montant est probablement négligeable.

À noter que le nouveau seuil de 50 millions \$, s'il est adopté, ne s'appliquera pas à l'année d'imposition 2021, comme il en a été question précédemment.

Impôts à payer si SPH reçoit un revenu de dividende de 150 000 \$

Revenu imposable			4 323 600 \$
Revenu de placement (obligations de HHI)			23 000
Revenu d'entreprise (solde)			<u>4 300 600</u>
			4 323 600 \$
Impôt de la partie I	4 323 600 \$	38 %	1 642 968 \$
Impôt remboursable sur le revenu de placement d'une SPCC	23 000	10 2/3 %	2 453
Abattement d'impôt fédéral	4 323 600	10 %	(432 360)
Réduction du taux général	4 300 600	13 %	(559 078)
Total de l'impôt de la partie I			<u>653 983 \$</u>
Impôt de la partie IV	150 000	38 1/3 %	<u>57 500</u>
Total de l'impôt fédéral			<u>711 483 \$</u>

Le revenu de dividende reçu d'une société canadienne imposable est déduit du revenu net dans le calcul du revenu imposable. Par conséquent, le revenu imposable et l'impôt de la partie I équivalent dans ce scénario à ceux du scénario dans lequel il n'y a aucun revenu de dividende.

Toutefois, le revenu de dividende est assujetti à l'impôt de la partie IV. Si la société bénéficiaire et la société payante ne sont pas rattachées, l'impôt de la partie IV est de 38 1/3 % des dividendes reçus.

Incidence sur la DAPE

La réduction du plafond des affaires en fonction du revenu de placement total ajusté s'appliquerait si SPH avait un revenu de placement aussi élevé. À ce niveau de revenu de placement, la DAPE serait entièrement éliminée en raison de cette réduction. Pour l'année d'imposition 2022 (ou, s'il y a une acquisition de contrôle, les années d'imposition 2022), ce n'est pas un problème, puisque SPH n'a déjà pas droit à la DAPE à cause de la réduction en fonction du capital imposable.

À compter de 2023, selon le capital imposable de l'année, il est possible que le plafond des affaires de SPH ne soit pas entièrement éliminé, compte tenu du relèvement du seuil de capital imposable proposé dans le budget 2022. En l'occurrence, toutefois, le plafond des affaires serait entièrement éliminé en raison du revenu de placement total ajusté.

Incidence sur l'IMRTD

L'impôt de la partie IV s'ajoute aux comptes d'impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD).

Seules les sociétés privées ont des comptes d'IMRTD. Une société privée inscrit dans ces comptes la fraction remboursable de l'impôt de la partie I qu'elle a payé sur son revenu de placement (c'est-à-dire 30 2/3 % de son revenu de placement total) ainsi que l'impôt de la partie IV qu'elle a payé. Les comptes d'IMRTD se subdivisent en un compte d'IMRTD non déterminés et un compte d'IMRTD déterminés. Si la société verse des dividendes suffisants, le solde de ces comptes lui sera remboursé au moyen du remboursement au titre de dividendes.

Si l'on suppose que le solde d'ouverture du compte d'IMRTD non déterminés de SPH est nul puisque qu'elle ne semble pas avoir gagné de revenu de placement par le passé, le solde de ce compte s'établirait à 30 2/3 % de 23 000 \$, ou 7 053 \$, à la fin de 2021. Ce solde est inscrit dans le compte d'IMRTD non déterminés puisqu'il s'agit d'impôt payé sur des revenus qui ne sont pas des dividendes déterminés.

L'impôt de la partie IV payé sur les dividendes déterminés serait inscrit dans le compte d'IMRTD déterminés. Ainsi, si SPH recevait 150 000 \$ de revenu de dividende de sociétés publiques canadiennes, une somme de 57 500 \$ serait ajoutée à son compte d'IMRTD déterminés. Étant donné que les sociétés publiques ne versent que rarement des dividendes autres que des dividendes déterminés, on suppose que les dividendes reçus seraient tous des dividendes déterminés.

Pour récupérer la totalité du solde de ses comptes d'IMRTD, SPH doit verser un dividende qui équivaut à $1 \div (38 \frac{1}{3} \%)$ du solde de ces comptes. Toutefois, le solde du compte d'IMRTD non déterminés ne peut être remboursé à SPH que si elle verse des dividendes autres que des dividendes déterminés. Étant donné que SPH n'a pas droit à la DAPE, elle devra verser suffisamment de dividendes autres que des dividendes déterminés (au lieu de désigner tous ses dividendes comme des dividendes déterminés) pour être en mesure d'obtenir ce remboursement au titre de dividendes. Le solde de l'IMRTD déterminés est remboursable peu importe le type de dividende imposable versé.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (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 les impôts à payer.

Compétent – Le candidat présente un calcul des impôts à payer et tente de calculer l'impôt de la partie IV ou le solde des comptes d'IMRTD.

Compétent avec distinction – Le candidat présente un calcul des impôts à payer, et il explique le traitement fiscal des dividendes de portefeuille, incluant un calcul de l'impôt de la partie IV.

Occasion d'évaluation n° 13 (Profondeur)

Le candidat calcule la TPS/TVH à payer pour décembre.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs	Modules optionnels
6.7.2	Analyser les obligations d'un particulier en matière de TPS	C	B
6.7.3	Calculer la taxe nette d'un particulier	C	B
6.7.4	Traiter des exigences d'observation des règles de la TPS	B	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Calcul de la TPS/TVH pour décembre 2021
 (en milliers de dollars canadiens)

			TPS/TVH facturée	Notes
Total des ventes	7 150 \$			
Ventes en Ontario	3 575	13 %	464,75 \$	1
Ventes en Colombie-Britannique	3 575	5 %	178,75	1
Radiation des créances irrécouvrables	1 000 \$			2
Ontario	500	13 %	(65,00)	
Colombie-Britannique	500	5 %	(25,00)	
 Total de la TPS/TVH perçue			553,50 \$	
 <u>Crédits de taxe sur les intrants</u>		<u>Montant engagé</u>	<u>Crédit de taxe sur les intrants</u>	
Coûts de la production et des redevances	2 650	13 %	344,50 \$	3
Amortissement des coûts de préproduction	81		0,00	4
Nouveaux coûts de préproduction	100	13 %	13,00	4
Amortissement lié à la production	71		0,00	5
Amortissement	183		0,00	5
Frais de ventes et de marketing	800	13 %	104,00	6
Frais de repas et de divertissement	50	13 %	3,25	7
Droits d'adhésion à un club de golf	100		0,00	8
Créances douteuses	1 000		0,00	2
Frais bancaires	75		0,00	9
Honoraires	50	13 %	6,50	6
Loyer	534	13 %	69,42	6
Services publics	209	13 %	27,17	6
Fournitures de bureau	50	13 %	6,50	6
Téléphone et Internet	42	13 %	5,46	6
 Achats d'immobilisations	269	13 %	34,97	5
 Total des crédits de taxe sur les intrants			614,77	
 Taxe nette			(61,27)	
 TPS/TVH réellement payée			146,00	
 Écart			(207,27) \$	

Notes

1. La TPS et la TVH ont été calculées à partir des informations sur la proportion des ventes provenant de la Colombie-Britannique et de l'Ontario (50 % pour chaque province). Les règles relatives au lieu de fourniture prévoient que c'est le taux de TPS/TVH de la province dans laquelle les marchandises sont livrées qui s'applique.
2. Puisque le montant est devenu irrécouvrable en décembre, les créances douteuses ont fait l'objet d'un ajustement. On suppose que les créances douteuses proviennent des provinces dans une même proportion que les ventes (50 % de chacune). Les créances douteuses sont déclarées à titre d'ajustement de la TPS/TVH facturée plutôt que de crédit de taxe sur les intrants (CTI).
3. Comme les coûts de la production et des redevances avoisinent le coût des achats de stocks, c'est ce montant qui a été utilisé.
4. Des coûts de préproduction de 100 000 \$ ont été engagés; l'amortissement n'est pas admissible aux CTI.
5. Des achats d'immobilisations admissibles au CTI ont été effectués en décembre. Comme les CTI sont demandés selon le moment où les fournitures taxables ont été achetées et non le moment où leur coût est déduit dans les états financiers, aucun CTI n'est demandé au titre de l'amortissement.
6. Comme toutes les dépenses et tous les achats d'actifs ont été faits en Ontario, le taux de 13 % a été utilisé partout. Il est toutefois probable que la TPS/TVH n'ait pas été payée sur une partie de ces dépenses, notamment les salaires. Nous devrions donc obtenir un rapport du système comptable pour déterminer les montants exacts avant de finaliser la déclaration.
7. Les frais de repas et de divertissement ont fait l'objet d'un ajustement, car seulement 50 % de la TPS/TVH payée sur ces frais est admissible au CTI.
8. Les droits d'adhésion à un club de golf ne sont pas admissibles à une déduction dans le calcul du revenu, et ils ne sont pas admissibles non plus au CTI.
9. Les frais bancaires n'étant pas assujettis à la TPS/TVH, aucun CTI ne peut être demandé à leur égard.

Il est à noter que nous avons supposé que la TPS/TVH avait déjà été correctement enregistrée dans le système comptable – c'est-à-dire que les montants des charges présentés sont des montants avant TPS/TVH, car la TPS/TVH et les CTI ont été enregistrés directement dans les comptes de TPS/TVH à payer ou à recevoir.

Pénalité pour production tardive

Les déclarants mensuels doivent produire leurs déclarations au plus tard le dernier jour du mois qui suit la période de déclaration. La société devait donc produire sa déclaration de décembre 2021 au plus tard le 31 janvier 2022, et nous sommes maintenant en février. Toutefois, comme la société avait droit à un remboursement, aucune pénalité pour production tardive ne lui sera imposée. Si, après un ajustement au titre des renseignements additionnels tirés du système comptable, la société avait un solde à remettre, une pénalité de 1 % du montant impayé, plus 0,25 % par mois de retard (jusqu'à un maximum de 12 mois), lui sera imposée.

Afin de nous assurer qu'aucune révision n'est nécessaire, il faudrait vérifier si le travail que MC a réalisé pour le mois de novembre tient compte correctement des ajustements susmentionnés, car il est possible qu'un grand nombre d'entre eux s'appliquaient aussi durant ce mois.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (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 la taxe nette à remettre.

Compétent – Le candidat présente un calcul de la taxe nette à remettre.

Compétent avec distinction – Le candidat présente un calcul détaillé de la taxe nette à remettre et traite des pénalités.

ANNEXE D

ÉTUDES DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION DE L'ÉPREUVE DU JOUR 3 – LE 27 MAI 2022

EXAMEN FINAL COMMUN – ÉPREUVE DU JOUR 3
LE 27 MAI 2022

Étude de cas n° 1

(Temps suggéré : 75 minutes)

Nous sommes le 25 mai 2022 et vous, CPA, rencontrez les propriétaires-exploitants d'Intelligent House Construction inc. (IHC), un nouveau client à qui vous fournirez des services-conseils.

Anthony : Le 1^{er} janvier 2021, Benjy, Molly et moi avons fondé IHC, une entreprise qui construit et qui vend à prix abordable des maisons intelligentes (dont l'éclairage, les serrures et le contrôle de la température, notamment, sont automatisés). Nous sommes tous résidents canadiens et détenons chacun un tiers de l'entreprise.

Molly : Nous avons terminé la construction de cinq maisons en 2021, et avons entrepris celle de deux autres maisons en décembre que nous avons achevées à la fin d'avril 2022. La demande de nos maisons est forte, et Anthony vient de trouver un terrain très bien situé qui est à vendre. Nous voulons l'acheter et y construire 55 maisons intelligentes au cours des trois prochaines années, et ensuite trouver d'autres terrains pour 85 autres maisons.

Nous avons communiqué avec la banque pour obtenir du financement. Celle-ci nous a avisés que nos états financiers devaient être conformes aux NCECF (Annexe I). Elle a relevé des problèmes de comptabilisation des opérations de vente et a laissé entendre que des ajustements pourraient devoir être apportés dans d'autres comptes. Veuillez analyser tous les problèmes de comptabilité que vous relevez. Pour déterminer si nous pourrons faire les paiements de capital et d'intérêts, la banque veut aussi un calcul de l'impôt fédéral des sociétés que nous devrons payer pour 2021 et nos projections de flux de trésorerie pour les trois prochains exercices. Veuillez nous aider à répondre à ces demandes. Anthony a compilé des renseignements pour vous aider (Annexe II).

Anthony : Enfin, j'ai suivi une formation en stratégie et gouvernance la semaine dernière, et j'ai certaines préoccupations (Annexe III).

ANNEXE I
ÉTATS FINANCIERS
(Préparés par Molly)

Intelligent House Construction inc.

Bilan

Au 31 décembre 2021

		Notes
Actifs		
Trésorerie	438 300 \$	1
Stocks	44 700	
Immobilisations corporelles	550 000	2
	<hr/>	
	<u>1 033 000 \$</u>	
Passifs		
Emprunt bancaire	46 000 \$	
Produits reportés	200 000	3
Comptes fournisseurs	88 100	
Emprunt auprès d'un actionnaire	191 000	
	<hr/>	
	<u>525 100</u>	
Capitaux propres		
Capital-actions	9 000	
Bénéfices non répartis	498 900	
	<hr/>	
	<u>507 900</u>	
Total	<hr/>	<u>1 033 000 \$</u>

ANNEXE I (suite)
ÉTATS FINANCIERS
(Préparés par Molly)

Intelligent House Construction inc.
État des résultats
Exercice terminé le 31 décembre 2021

		Notes
Ventes	1 836 300 \$	4
Coût des ventes		
Matériaux	396 300	
Main-d'œuvre	447 700	
Sous-traitance	263 600	4
	<u>1 107 600</u>	
Marge brute	<u>728 700</u>	
Charges		
Assurances	47 700	
Repas et divertissements	2 900	
Frais bancaires et intérêts	6 600	5
Publicité	11 200	
Fournitures de bureau	2 500	
Droits d'adhésion aux associations	1 300	
Honoraires	2 700	
Réparations et entretien	19 000	
Téléphone et services publics	10 300	
Amortissement	60 000	
Divers	65 600	6
	<u>229 800</u>	
Bénéfice net avant impôts	<u>498 900 \$</u>	7

ANNEXE I (suite)
ÉTATS FINANCIERS
(Préparés par Molly)

Notes

1. Trésorerie : Ce montant comprend 175 000 \$ qu'IHC est tenue de mettre de côté jusqu'à ce que les travaux postérieurs à la construction de ses maisons soient terminés, comme il est prévu dans ses contrats de construction. IHC a acheté un CPG d'un an de 175 000 \$ le 1^{er} mars 2021, qui porte intérêt à 1 % par an. IHC a reçu 1 750 \$ d'intérêts, montant que j'ai comptabilisé dans les produits de 2022.
2. Immobilisations corporelles : Le 15 janvier 2021, IHC a payé 260 000 \$ pour une propriété (une maison nouvellement construite, évaluée à 220 000 \$, et un terrain, évalué à 40 000 \$); nous y avons installé le bureau de l'administration et des ventes d'IHC. En février 2021, du matériel a été acheté dont le montant s'élève à 350 000 \$ et est classé dans la catégorie 8 aux fins de l'impôt. La maison et le matériel ont été amortis sur leur durée de vie utile de 22 ans et de 7 ans, respectivement.
3. Produits reportés : En décembre 2021, IHC a conclu des contrats de vente pour deux maisons dont le prix est de 400 000 \$ chacune; les acheteurs ont versé un acompte de 25 % du prix. Le coût total par maison est estimé à 250 000 \$. À la fin de l'exercice, des coûts de 62 500 \$ par maison avaient été engagés, et ils ont été comptabilisés dans le coût des ventes.
4. Ventes et sous-traitance : L'un de nos sous-traitants, Control5, fournit l'équipement, fait le câblage dans les maisons et installe le système de contrôle selon les besoins de l'acheteur. En cas de problèmes avec l'installation, l'acheteur communique avec Control5 directement. Control5 fixe le prix, et facture le montant à IHC. Puis, IHC facture ce montant à l'acheteur, après l'avoir majoré d'une commission de 15 %, qu'elle conserve. Pendant l'exercice, IHC a comptabilisé en produits les ventes brutes de 161 000 \$ de Control5. Le montant de 140 000 \$ versé à Control5 est comptabilisé dans le coût des ventes, dans le poste Sous-traitance.
5. Frais bancaires et intérêts : Nous avons versé les retenues sur la paie en retard, et avons dû payer une pénalité de 3 800 \$.
6. Divers : En janvier 2021, IHC a acheté divers petits outils totalisant 30 600 \$. Chaque outil a coûté moins de 500 \$ et a une durée de vie utile de cinq ans. À la fin de décembre 2021, IHC a acheté une nouvelle remorque qui a coûté 35 000 \$ et qui devrait durer 10 ans.
7. Les impôts seront comptabilisés selon la méthode des impôts exigibles.

ANNEXE II
RENSEIGNEMENTS FOURNIS PAR ANTHONY

Nous prévoyons emprunter 1 million \$ à un taux d'intérêt annuel de 8 %. Le capital serait remboursable en trois versements annuels égaux, à partir de la fin de la première année.

Grâce à ce financement, IHC projette de construire 10 maisons la première année, 15 maisons la deuxième année et 30 maisons la troisième année. Nous nous attendons à réaliser des produits de 400 000 \$ par maison et à avoir le même nombre de maisons en cours de construction à la fin de chaque année.

Le pourcentage de marge brute de chacune des trois prochaines années devrait ressembler à celui de 2021.

La ville dans laquelle les 55 maisons seront construites nous demande un dépôt de 20 000 \$ par maison au début de la construction de chacune, au cas où notre matériel endommagerait les routes. S'il n'y a aucun dommage, le dépôt est remboursé un an plus tard.

Nous devrons également payer à cette ville des écofrais de 200 000 \$ chaque fois que nous y avons achevé la construction de 10 maisons.

Les coûts d'assurances et de publicité devraient s'établir à 4,5 % et à 2,5 % du total des ventes respectivement.

Nous prévoyons engager du personnel administratif pour IHC, et commencer à nous verser des salaires. Les coûts seront de 900 000 \$ la première année, et augmenteront de 15 % par an.

Nous louerons un entrepôt dès la première année, à 15 000 \$ par mois. Il faudra louer un deuxième entrepôt, plus petit, à partir de la deuxième année, à 5 000 \$ par mois.

Toutes les autres dépenses devraient augmenter au même rythme que les ventes.

ANNEXE III
PRÉOCCUPATIONS D'ANTHONY
À L'ÉGARD DE LA STRATÉGIE ET DE LA GOUVERNANCE

J'ai remarqué des points qu'IHC devrait améliorer, et j'aimerais obtenir votre avis et des propositions de solutions. De plus, j'ai entendu parler d'indicateurs de performance. Veuillez en suggérer pour IHC, et expliquer en quoi ils seraient utiles.

Molly est débordée en raison de sa trop grosse charge de travail en comptabilité. Nous avons versé les retenues sur la paie en retard et, jusqu'à la semaine dernière, je ne savais pas qu'il fallait produire une déclaration de revenus des sociétés.

Nous faisons le suivi du coût de chaque maison du mieux que nous pouvons, mais la feuille de calcul que nous utilisons est si compliquée que je ne sais pas quel bénéfice nous réalisons sur chaque maison. J'ignore quoi regarder pour évaluer la performance d'IHC.

Une bonne réputation est essentielle dans notre secteur. Des acheteurs se sont plaints des propos inappropriés de certains de nos sous-traitants. Ça ne m'étonne pas. Nous avons à peine le temps de choisir nos sous-traitants, et encore moins de leur faire part de nos valeurs.

Pour déterminer le prix idéal de nos maisons, nous devons connaître notre marché. Jusqu'à maintenant, nous avons fixé notre prix en fonction de la marge que nous voulons dégager.

Benjy et Molly sont censés visiter tous les chantiers chaque semaine. Mais comme ils n'ont pas le temps, ils désignent souvent un coordonnateur par chantier pour la surveillance des travaux. La semaine dernière, je suis allé à un chantier à 10 h, et il n'y avait personne. Je me demande si notre structure de reddition de compte permet adéquatement de veiller à ce que chacun fournit sa part d'efforts. À vrai dire, j'ai l'impression que Benjy, Molly et moi ne travaillons pas en équipe. J'aimerais que vous suggériez des façons d'améliorer notre gouvernance pour résoudre ces problèmes d'ordre plus général.

Benjy a récemment signé au nom d'IHC un contrat de 500 000 \$ pour des services d'électricien avec GEM Electricity. Lorsque j'ai dit qu'il aurait dû consulter Molly et moi avant, il a répondu que, comme il est électricien, c'est lui qui devait choisir l'entreprise d'électricité. Il a dit qu'il faisait la même chose que Molly, qui venait de faire une offre pour l'achat de cinq terrains sans nous consulter.

GUIDE DE CORRECTION 3-1
INTELLIGENT HOUSE CONSTRUCTION INC. (IHC)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Anthony, Molly et Benjy
De : CPA, expert-conseil
Objet : Conseils au sujet d'Intelligent House Construction inc. (IHC)

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse le traitement comptable des opérations relatives aux produits.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

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

- 6.2.1 *Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*
6.2.4 *Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*
6.3.1 *Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*

Comptabilisation des produits

Selon les NCECF, les produits doivent être comptabilisés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Afin d'établir le traitement comptable approprié des produits liés à la construction de maisons, il faut considérer les critères des NCECF. Comme IHC construit et vend des maisons, cette activité constitue l'exécution d'un contrat à long terme. IHC peut donc opter pour la méthode de l'avancement des travaux ou pour la méthode de l'achèvement des travaux.

Paragraphe 06 du chapitre 3400 : « *Dans le cas de la prestation de services et des contrats à long terme, on doit utiliser soit la méthode de l'avancement des travaux, soit la méthode de l'achèvement des travaux, selon celle qui traduit le mieux la relation entre les produits et les travaux accomplis. L'exécution doit être considérée comme achevée lorsque la mesure de la contrepartie découlant de la prestation des services ou de l'exécution du contrat à long terme est raisonnablement sûre.* »

Paragraphe 16 du chapitre 3400 : « *Les produits résultant de la prestation de services et de contrats à long terme sont habituellement comptabilisés au fur et à mesure que les services sont rendus ou que les activités prévues au contrat sont menées à terme. Ils le sont soit selon la méthode de l'avancement des travaux, soit selon la méthode de l'achèvement des travaux.* »

Paragraphe 18 du chapitre 3400 : « *La méthode de l'achèvement des travaux ne convient que lorsque l'exécution de la prestation réside dans la réalisation d'un seul acte ou lorsque l'entreprise ne peut raisonnablement estimer le degré d'avancement des travaux.* »

Étant donné qu'IHC peut raisonnablement estimer le degré d'avancement des travaux de construction d'une maison, la méthode de l'avancement des travaux constitue le traitement comptable le plus approprié. Ainsi, il faudra faire une estimation du pourcentage d'avancement de la construction de chaque maison en chantier à la fin de l'exercice, et comptabiliser en produits un pourcentage correspondant du prix de vente dans l'état des résultats.

Dans les états financiers de 2021, IHC a indiqué qu'elle avait deux maisons en chantier, dont le prix de vente est de 400 000 \$ chacune. Les produits devraient être comptabilisés en fonction des coûts engagés en pourcentage du total des coûts. Le coût de chaque maison est estimé à 250 000 \$, et des coûts de 62 500 \$ par maison ont été engagés jusqu'à maintenant. Par conséquent, le pourcentage d'avancement de la construction de ces maisons est d'environ 25 % ($62\ 500\ \$ \div 250\ 000\ \$$). Par conséquent, il faut comptabiliser 200 000 \$ en produits, soit 25 % du total de 800 000 \$ ($400\ 000\ \$ \times 2$).

La totalité de l'avance reçue doit donc être comptabilisée en produits, et l'écriture de journal suivante doit être passée :

Dt Produits reportés	200 000 \$
Ct Produits	200 000 \$

Produits provenant de Control5

Paragraphe 24 du chapitre 3400 : « *Une entreprise agit comme mandant lorsqu'elle assume les risques significatifs et bénéficie des avantages significatifs liés à la vente de biens ou à la prestation de services. Voici certains faits indiquant qu'une entreprise agit à titre de mandant (la liste n'est pas exhaustive) :*

- *l'entreprise est la principale responsable de la fourniture des biens ou de la prestation des services au client ou de l'exécution des commandes (par exemple, du fait qu'elle est responsable de l'acceptabilité des biens ou des services commandés ou achetés par le client);*
- *l'entreprise assume le risque sur stocks avant ou après que le client passe sa commande, durant l'expédition des biens ou lorsqu'ils sont retournés;*
- *l'entreprise dispose d'une certaine latitude pour l'établissement des prix, directement ou indirectement (par exemple en fournissant des biens ou services supplémentaires);*
- *l'entreprise assume le risque de crédit afférent au montant à recevoir du client. »*

Étant donné que Control5 fixe les prix, qu'elle est la principale responsable de la prestation des services à l'acheteur, et que l'acheteur communique avec elle en cas de problème, IHC n'agit que comme mandataire.

Par conséquent, IHC ne devrait comptabiliser en produits que la commission, qui correspond à 15 % du total des coûts de 140 000 \$, soit 21 000 \$.

Il faut donc déduire 140 000 \$ du coût des ventes et des produits.

L'écriture de journal suivante doit être passée :

Dt Produits	140 000 \$
Ct Coût des ventes – Sous-traitance	140 000 \$

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 les questions relatives à la comptabilisation des produits.

Compétent – Le candidat analyse les questions relatives à la comptabilisation des produits.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les questions relatives à la comptabilisation des produits et calcule les ajustements à apporter.

Occasion d'évaluation n° 2 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse les autres problèmes de comptabilisation qui rendent les états financiers non conformes aux NCECF.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

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

- 6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Trésorerie mise de côté pour les travaux postérieurs à la construction et produits d'intérêt connexes

Paragraphe 04 du chapitre 1510 : « *L'actif à court terme doit être subdivisé en grandes catégories, par exemple : trésorerie, placements, créances et effets à recevoir, stocks et frais payés d'avance.* »

Paragraphe 07 du chapitre 1540 : « *La trésorerie que des affectations empêchent d'utiliser pour les besoins des affaires courantes, par exemple les soldes compensateurs requis selon des ententes de prêt, n'est pas incluse dans la trésorerie et les équivalents de trésorerie. La trésorerie grevée d'affectations est classée dans le bilan en conformité avec le chapitre 1510, ACTIF ET PASSIF À COURT TERME, et ses augmentations et diminutions sont reflétées dans les flux de trésorerie liés aux activités d'investissement.* »

Paragraphe 07 du chapitre 1510 : « *Doivent être exclues de l'actif à court terme :*

- a) *les sommes d'argent que des restrictions quelconques empêchent d'affecter aux activités courantes;*
- b) *les sommes d'argent réservées à des fins autres que les activités courantes, à moins qu'elles ne soient la contrepartie d'une dette à court terme.* »

Le montant de 175 000 \$ qu'IHC a mis de côté est une exigence des contrats de construction et doit être retenu jusqu'à ce que les travaux postérieurs à la construction soient terminés. IHC ne peut utiliser cette trésorerie pour ses dépenses courantes. Par conséquent, le montant doit être présenté dans un compte distinct du compte de trésorerie. Comme le CPG arrive à échéance le 1^{er} mars 2022, donc dans l'année suivant la fin d'exercice, ce montant doit figurer dans l'actif à court terme.

De plus, la partie des produits d'intérêts tirés du CPG qui ont été gagnés en 2021 n'a pas été correctement comptabilisée au 31 décembre 2021.

Paragraphe 12 du chapitre 3400 : « *Les produits résultant de l'utilisation de ressources par des tiers moyennant intérêts, redevances ou dividendes doivent être constatés lorsque la mesure et le recouvrement des produits en cause sont raisonnablement sûrs. Les produits doivent être constatés selon les critères suivants :*

- a) *intérêts : en fonction du temps écoulé;* »

Par conséquent, un montant de 1 458 \$ ($175\ 000\ \$ \times 1\ \% \times 10 \div 12$) de produits d'intérêts doit être comptabilisé dans l'état des résultats d'IHC pour 2021 au titre des produits générés par ce placement, même s'il n'a été reçu qu'en 2022.

L'écriture de journal suivante doit être passée pour 2021 :

Dt Trésorerie soumise à restriction	175 000 \$
Ct Trésorerie	175 000 \$
Dt Intérêts à recevoir	1 458 \$
Ct Produits d'intérêts	1 458 \$

Note : L'écriture qui a été passée pour 2022 doit aussi être corrigée.

Remorque et petits outils

IHC a comptabilisé un montant de 65 600 \$ en charges diverses, lesquelles incluent une nouvelle remorque (35 000 \$) et divers petits outils (30 600 \$). Le paragraphe 03 du chapitre 3061 définit les immobilisations corporelles comme suit :

- « a) *Les immobilisations corporelles sont des éléments d'actif identifiables qui ont une existence à la fois tangible et physique, et qui satisfont à tous les critères suivants :*
- i) *ils sont destinés à être utilisés pour la production ou la fourniture de biens, pour la prestation de services ou pour l'administration, à être donnés en location à des tiers, ou bien à servir au développement ou à la mise en valeur, à la construction, à l'entretien ou à la réparation d'autres immobilisations corporelles;*
 - ii) *ils ont été acquis, construits, développés ou mis en valeur en vue d'être utilisés de façon durable;*
 - iii) *ils ne sont pas destinés à être vendus dans le cours normal des affaires. »*

Les critères de la définition d'immobilisations corporelles sont remplis pour les raisons suivantes :

- la nouvelle remorque et les petits outils sont destinés à être utilisés pour la production de biens (la construction de maisons);
- ils ont été acquis en vue d'être utilisés de façon durable;
- ils ne sont pas destinés à être vendus dans le cours normal des affaires, car ils servent à la construction de maisons.

Comme la remorque et les outils procurent des avantages économiques futurs, ils doivent être inscrits à l'actif, et non passés en charges. Ils seront par la suite amortis sur leur durée de vie utile estimative, soit cinq ans pour les petits outils ($30\ 600\ \$ \div 5 = 6\ 120\ \$$ par année) et dix ans pour la remorque ($35\ 000\ \$ \div 10 = 3\ 500\ \$$ par année). Comme la remorque a été achetée à la fin de décembre 2021, son amortissement commencera seulement en janvier 2022.

L'écriture de journal suivante doit être passée :

Dt Immobilisations corporelles	65 600 \$
Ct Divers	65 600 \$
Dt Amortissement – Petits outils	6 120 \$
Ct Amortissement cumulé – Petits outils	6 120 \$

Pour des raisons d'ordre pratique, IHC pourrait décider d'adopter la méthode comptable consistant à ne pas inscrire à l'actif les petits outils dont le coût est inférieur à un certain seuil, car le temps et les efforts qui nécessitent la comptabilisation de ces outils et leur amortissement au fil du temps n'en vaudraient pas la peine.

Matériel

En février 2021, du matériel a été acheté dont le montant s'élève à 350 000 \$. Ce matériel est amorti sur sept ans, ce qui est approprié puisque cette durée correspond à sa durée de vie utile. Toutefois, une charge d'amortissement pour 12 mois a été déduite pour 2021, alors qu'IHC n'a été propriétaire du matériel que pendant 11 mois. Il faut donc diminuer l'amortissement de 4 167 \$ ($350\ 000\ \$ \div 7\ \text{ans} \div 12\ \text{mois}$).

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 de certaines des autres questions comptables.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable de certaines des autres questions comptables.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable de la plupart des autres questions comptables.

Occasion d'évaluation n° 3 (Profondeur)

Le candidat calcule l'impôt fédéral des sociétés à payer d'IHC.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B
6.4.1	Évaluer le respect des exigences d'observation	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

- 6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

		Note
Bénéfice net comptable ajusté	759 838 \$	1
Rajouter :		
Repas et divertissements	1 450	2
Pénalité au titre de retenues sur la paie versées en retard	3 800	3
Amortissement	66 120	71 370
Déduire :		
DPA – autres actifs	171 150	5, 6
Revenu net aux fins de l'impôt et revenu imposable	660 058	
Taux d'imposition fédéral des petites entreprises (première tranche de 500 000 \$)	9 %	45 000
Taux général fédéral (solde)	15 %	24 009
Impôt fédéral à payer	69 009 \$	

Notes

1. Bénéfice net initial, auquel les ajustements susmentionnés ont été apportés : $498\ 900\$ + 200\ 000\$ + 1\ 458\$ + 65\ 600\$ - 6\ 120\$ = 759\ 838\$$.
2. Selon le paragraphe 67.1(1) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, seuls 50 % des frais de repas et de divertissements sont déductibles : $2\ 900\$ \times 50\% = 1\ 450\$$.
3. Selon l'alinéa 18(1)t, les pénalités payées à l'Agence du revenu du Canada ne sont pas déductibles.
4. L'amortissement ($60\ 000\$ + 6\ 120\$ = 66\ 120\$$) n'est pas déductible, car il s'agit d'un élément de capital. En revanche, IHC peut demander la déduction pour amortissement (DPA).

5. Les outils dont le coût est de moins de 500 \$ chacun sont classés dans la catégorie 12.

6. La DPA est calculée comme suit :

Catégorie	Bien	Acquisitions	Rajustement au titre de l'incitatif à l'investissement accéléré	Total pour la DPA	Taux	DPA	FNACC à la fin de l'exercice
1	Bureau de l'administration et des ventes	220 000	110 000	330 000	6 %	19 800	200 200
8	Matériel	350 000	175 000	525 000	20 %	105 000	245 000
10	Remorque	35 000	17 500	52 500	30 %	15 750	19 250
12	Petits outils	30 600	0	30 600	100 %	30 600	0
		635 600				171 150	464 450

La remorque et les petits outils sont considérés comme des immobilisations du point de vue fiscal. Par conséquent, leur coût ne peut être déduit du revenu autrement que par l'application de la DPA.

L'incitatif à l'investissement accéléré s'applique à toutes les acquisitions de 2021. Toutefois, dans le cas de la catégorie 12, le taux de DPA étant de 100 %, l'incitatif n'entraîne que la suspension de la règle de la demi-année (qui ne s'applique pas aux petits outils de toute façon) et il n'y a aucun ajustement à apporter.

Acomptes provisionnels

Comme l'impôt à payer pour 2021 dépasse 3 000 \$, IHC doit verser en 2022 des acomptes provisionnels trimestriels correspondant à un quart de l'impôt payable pour l'année d'imposition précédente. Par conséquent, IHC devra verser des acomptes provisionnels de 17 252 \$ ($69\ 009\ \$ \div 4$) le dernier jour de chaque trimestre de 2022. Étant donné qu'IHC est admissible à la déduction accordée aux petites entreprises, elle peut verser des acomptes provisionnels trimestriels. Le versement du premier acompte provisionnel est en retard, et ce manquement peut être compensé par le versement précoce du deuxième acompte provisionnel.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 3 (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 sociétés à payer d'IHC.

Compétent – Le candidat calcule l'impôt fédéral des sociétés à payer à payer d'IHC.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule en détail l'impôt fédéral des sociétés à payer d'IHC.

Occasion d'évaluation n° 4 (Profondeur et étendue)

Le candidat prépare des projections de flux de trésorerie pour les trois prochains exercices.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
5.2.1	Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

- 6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes
6.2.3 Remettre en question la pertinence et vérifier la qualité de l'information et des hypothèses qui sous-tendent ses propres analyses
6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

Intelligent House Construction inc.
Projections de flux de trésorerie

	An 1	An 2	An 3	Note
Nombre de maisons	10	15	30	
Prix unitaire	400 000	400 000	400 000	
Entrées de trésorerie				
Ventes	4 000 000	6 000 000	12 000 000	
Coût des ventes	51 %	2 040 000	3 060 000	6 120 000
Marge brute	1 960 000	2 940 000	5 880 000	
Encaissement de l'emprunt	1 000 000			
Produits d'intérêts	1 750	1 750	1 750	2
Remboursement du dépôt pour l'endommagement des routes		200 000	300 000	3
Total des entrées de trésorerie	2 961 750	3 141 750	6 181 750	
Sorties de trésorerie				
Salaires	900 000	1 035 000	1 190 250	4
Dépôt pour l'endommagement des routes	200 000	300 000	600 000	5
Écofrais	200 000	200 000	600 000	6
Location des entrepôts	180 000	240 000	240 000	7
Assurances	180 000	270 000	540 000	8
Publicité	100 000	150 000	300 000	9
Repas et divertissements	6 117	9 176	18 352	10
Frais bancaires et intérêts	13 922	20 883	41 766	10
Fournitures de bureau	5 273	7 910	15 820	10
Droits d'adhésion aux associations	2 742	4 113	8 227	10
Honoraires	5 695	8 543	17 086	10
Réparation et entretien	40 078	60 117	120 234	10
Téléphone et services publics	21 727	32 590	65 180	10
Intérêts sur l'emprunt	80 000	53 333	26 667	11
Remboursements de l'emprunt	333 333	333 333	333 333	12
Impôt à payer de 2021 (calculé plus tôt)	69 009			
Impôt		3 929	82 513	13
Total des sorties de trésorerie	2 337 896	2 728 927	4 199 428	14
Flux de trésorerie nets	623 854	412 823	1 982 322	

Notes

1. Le pourcentage révisé du coût des ventes pour l'an 1 est de 51 % ($[1 107 600 \$ - 140 000 \$] \div [1 836 300 \$ + 200 000 \$ - 140 000 \$]$); nous l'avons appliqué aux trois années subséquentes.
2. $175 000 \$ \times 1 \% = 1 750 \$$
3. Nil la première année, 200 000 \$ ($20 000 \$ \times 10$ maisons) la deuxième année, et 300 000 \$ ($20 000 \$ \times 15$ maisons) la troisième année, si l'on suppose que les routes ne seront pas endommagées.

4. Les salaires incluent une hausse de 15 % à partir des salaires de 900 000 \$ de l'an 1.
5. 200 000 \$ (20 000 \$ × 10 maisons) la première année, 300 000 \$ (20 000 \$ × 15 maisons) la deuxième année, et 600 000 \$ (20 000 \$ × 30 maisons) la troisième année.
6. 200 000 \$ (200 000 \$ pour 10 maisons bâties) la première année, 200 000 \$ (200 000 \$ pour 10 maisons bâties) la deuxième année, et 600 000 \$ (200 000 \$ × 3 pour 30 maisons bâties) la troisième année.
7. $15\ 000\ \$ \times 12 = 180\ 000\ \$$ pour l'an 1 et $(15\ 000\ \$ + 5\ 000\ \$) \times 12 = 240\ 000\ \$$ pour l'an 2 et l'an 3.
8. 180 000 \$ (4 millions \$ × 4,5 %) la première année, 240 000 \$ (6 millions \$ × 4,5 %) la deuxième année, et 540 000 \$ (12 millions \$ × 4,5 %) la troisième année.
9. 100 000 \$ (4 millions \$ × 2,5 %) la première année, 150 000 \$ (6 millions \$ × 2,5 %) la deuxième année, et 300 000 \$ (12 millions \$ × 2,5 %) la troisième année.
10. Nous avons supposé que ces dépenses augmenteront au même rythme que les ventes, soit 211 % pour l'an 1 (4 millions \$ ÷ 1 896 300 \$), 150 % pour l'an 2 (6 millions \$ ÷ 4 millions \$), et 200 % pour l'an 3 (12 millions \$ ÷ 6 millions \$).
11. Intérêts sur l'emprunt : 80 000 \$ pour l'an 1 (1 million \$ × 8 %), 53 333 \$ pour l'an 2 [(1 million \$ - 333 333 \$) × 8 %], et 26 667 \$ pour l'an 3 [(1 million \$ - 333 333 \$ - 333 333 \$) × 8 %].
12. Remboursements de l'emprunt : $1\ \text{million}\ \$ \div 3 = 333\ 333\ \$$
13. Marge brute, plus les produits d'intérêts, moins toutes les sorties de trésorerie, sauf le remboursement de l'emprunt et l'impôt à payer de l'an 1. Par souci de simplicité, l'impôt a été calculé selon le taux supérieur et a été présenté dans l'année à laquelle il se rapporte; nous n'avons pas tenu compte du moment du versement des acomptes provisionnels et du paiement final.
14. Puisqu'elles ne s'appliquent pas après l'an 1, les charges diverses ne sont pas incluses.

Conclusion

Si l'on tient compte de l'emprunt de 1 million \$, les flux de trésorerie sont positifs à chacune des trois années, ce qui donne à penser qu'IHC arrivera à faire les remboursements et à payer les intérêts de l'emprunt chaque année. Toutefois, il semble que la totalité du montant de 1 million \$ ne sera pas nécessaire. Vous devriez envisager d'emprunter un montant moindre, ce qui vous ferait épargner un montant important d'intérêts.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 des projections de flux de trésorerie pour les trois prochains exercices.

Compétent – Le candidat prépare des projections de flux de trésorerie pour les trois prochains exercices pour vérifier si IHC a la capacité de respecter les échéances de paiement du capital et des intérêts.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare des projections de flux de trésorerie exhaustives pour les trois prochains exercices pour vérifier si IHC a la capacité de respecter les échéances de paiement du capital et des intérêts.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat traite des points que, selon Anthony, IHC devrait améliorer, et il propose des solutions, suggère des indicateurs clés de performance, et analyse les questions plus générales de stratégie et de gouvernance.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
2.1.3	Évaluer les mécanismes utilisés aux fins de la conformité	B
2.3.1	Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité	B
2.4.1	Analyser les enjeux opérationnels clés, notamment l'utilisation des actifs informationnels, et leur concordance avec la stratégie	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

Points à améliorer

Conformité

Molly est débordée et n'a pas réussi à verser à temps les retenues sur la paie, ce qui a entraîné l'imposition d'une pénalité à IHC. Nous ne savons pas si nous avons relevé toutes les obligations de conformité. Nous recommandons l'embauche d'un comptable, qui pourra se charger des tâches de comptabilité quotidiennes, de la préparation de la paie, du respect des obligations de conformité, et de la préparation des informations de gestion dont vous avez besoin. Au lieu de consacrer du temps à des questions administratives, vous pourrez tirer parti de vos forces et ajouter de la valeur à votre entreprise à long terme.

Suivi du coût de revient par commande, des produits et des bénéfices

La survie d'IHC à long terme dépend de sa capacité de générer des bénéfices sur chaque maison construite et vendue. Le contrôle des coûts est un facteur clé de succès dans le secteur, car le prix des maisons est généralement déterminé avant le début des travaux de construction. Des dépassements de coûts sur quelques maisons pourraient compromettre la solvabilité d'IHC et sa capacité de poursuivre son exploitation. Il est essentiel de vous doter d'un système de coût de revient par commande, ainsi que d'un processus de contrôle budgétaire permettant un suivi des écarts entre les coûts budgétés et les coûts réels pour chaque maison en cours de construction. Il est également primordial d'établir le bon prix pour chaque maison – à l'heure actuelle, vous fixez le prix en fonction de la marge que vous voulez dégager. La feuille de calcul que vous utilisez ne semble pas vous fournir les informations dont vous avez besoin. Au lieu de vous fier à une analyse détaillée, vous devez vous doter d'indicateurs clés de performance (ICP) qui vous aideront à évaluer la situation. Pour ce faire, je vous propose plus loin des ICP.

Réputation

Étant donné qu'IHC est une jeune entreprise et qu'elle ne dispose pas encore d'une base d'acheteurs stable pouvant faire sa promotion par bouche-à-oreille, sa réputation dépend de la satisfaction des acheteurs de ses maisons durant ses premières années d'existence. Dans ce contexte, le suivi et l'évaluation de la satisfaction des acheteurs sont très importants.

Toutefois, les sous-traitants semblent poser des problèmes, car certains d'entre eux ont tenu des propos inappropriés, et il n'y avait personne sur un chantier à 10 h lors d'une visite. Il semble n'y avoir aucun contrôle rigoureux de sélection des sous-traitants, car vous avez à peine le temps de choisir ces derniers et de leur faire part de vos valeurs. Pour pouvoir faire le suivi de la performance d'IHC à cet égard, il faudrait établir un processus officiel de sélection des sous-traitants et demander aux acheteurs de répondre à un questionnaire dans lequel ils évalueront les employés et les sous-traitants. Je vous suggère plus loin des ICP qui vous aideront à évaluer la satisfaction de la clientèle. Il faudrait communiquer les valeurs d'IHC aux sous-traitants pour qu'ils puissent s'y conformer dans leurs relations avec les clients d'IHC.

Processus de prise de décisions

Molly et Benjy ont pris des décisions importantes, comme la conclusion d'un contrat avec un nouveau fournisseur ou la présentation d'une offre d'achat de terrains, sans consulter le troisième actionnaire ni évaluer correctement les risques et possibilités.

À l'avenir, tous les nouveaux projets envisagés par IHC devraient faire l'objet d'une évaluation rigoureuse préalable. Les risques et les possibilités présentés par chaque projet doivent être considérés. Les trois actionnaires doivent décider, ensemble, d'accepter les risques ou trouver des moyens de les atténuer.

Une convention entre actionnaires devrait être établie pour spécifier les types de décisions qui nécessitent le consentement de tous les actionnaires, les décisions qui peuvent être prises par un actionnaire seul, et les décisions dont la responsabilité doit revenir à un actionnaire en particulier. Par exemple, tous les nouveaux projets devraient probablement nécessiter l'approbation des trois actionnaires. Il faudrait aussi établir un seuil monétaire pour l'approbation des dépenses, l'approbation des contrats avec les fournisseurs, l'embauche d'employés, etc.

Indicateurs clés de performance (ICP)

Voici des exemples d'ICP qui pourraient être utiles à IHC :

Mesures financières

Exemples d'ICP financiers liés au coût de revient par commande, aux produits et aux bénéfices :

- Écart entre les coûts de construction budgétés et les coûts de construction réels pour chaque composante fondamentale d'une maison (fondation, structure, mobilier, électricité et plomberie, appareils d'automatisation, etc.);
- Écart entre la marge brute budgétée et la marge brute réelle pour chaque maison (ce ratio doit tenir compte du coût du terrain);
- Écart entre le prix de vente des maisons et le prix de maisons comparables sur le marché;
- Écart entre le nombre d'heures de travail des sous-traitants et le nombre d'heures standard, pour chaque maison.

Des ICP financiers plus généraux pourraient aussi être utilisés, notamment les suivants :

- Rendement du capital investi (RCI) : On pourrait calculer ce ratio et en faire le suivi selon deux définitions différentes du capital investi, c'est-à-dire en tenant compte du coût des terrains non bâtis ou en n'en tenant pas compte. Il est important du point de vue stratégique qu'IHC repère les terrains qui pourraient avoir de la valeur et qu'elle les achète pendant qu'ils sont encore disponibles. Il faudra peut-être quelques années avant de générer un rendement (lorsqu'une maison sera construite sur un terrain, puis vendue), ce dont l'analyse comparative du RCI devra tenir compte.
- Ratio emprunts/capitaux propres : Compte tenu de l'importance de la croissance prévue d'IHC, il est nécessaire de faire un suivi étroit de la structure du capital. Il faudra établir un plafond pour ce ratio et le suivre de près, ce qui permettra à IHC de s'assurer que la

croissance prévue sera durable. Grâce à ce contrôle, IHC verra s'il est nécessaire d'envisager l'ajout d'actionnaires ou d'obtenir du financement d'une société de capital de risque, par exemple.

Mesures non financières

Voici quelques ICP dont IHC pourrait faire le suivi pour évaluer la satisfaction des acheteurs :

- Ratio d'achèvement des projets quotidien – Écart entre les données réelles et les données de référence : Les acheteurs attachent beaucoup d'importance au respect des délais de construction lorsqu'ils achètent une maison neuve. Cet ICP serait un indicateur avancé de la satisfaction des acheteurs.
- Délai de construction moyen par maison : Cet ICP serait également lié à la satisfaction des acheteurs, mais il s'agirait aussi d'un indicateur avancé de la rentabilité des projets, les retards s'accompagnant généralement de dépassements de coûts.
- Satisfaction des acheteurs : La satisfaction des clients pourrait être mesurée à l'aide d'un questionnaire ou selon le nombre de plaintes reçues.
- Délai moyen de correction des malfaçons et des vices de construction ou de réponse aux demandes des acheteurs : Cet indicateur est particulièrement important, en raison des problèmes techniques potentiels liés à la nature « intelligente » des maisons. Des signalements de malfaçons ou de vices de construction et des demandes de la part des acheteurs sont à prévoir, car ces derniers ne sont pas nécessairement familiers avec la technologie, surtout dans les premiers mois suivant la vente.

Problèmes de gouvernance plus vastes

Mission, vision et stratégie

Il est important que vous consaciez, tous les trois, du temps à l'élaboration de la mission et de la vision d'IHC et, surtout, à l'établissement de la stratégie de la société pour l'avenir.

Vous semblez souhaiter construire des maisons intelligentes abordables, mais il est difficile de savoir si suffisamment de recherches ont été réalisées pour déterminer si le prix actuel est approprié compte tenu du marché cible (à l'heure actuelle, le prix est fixé en fonction de la marge qu'IHC souhaite dégager). De plus, IHC doit définir sa clientèle cible, ce qui contribuera à l'orientation des décisions importantes (achat de terrains dans un quartier donné, utilisation d'outils promotionnels mieux ciblés ou taille des maisons construites).

Il semble aussi que vous preniez des décisions à court terme, sans planification, comme la conclusion d'un gros contrat pour des services électriques et la présentation d'une offre pour l'achat de cinq terrains, deux décisions qui auront pour effet d'épuiser la trésorerie. Parallèlement, vous prévoyez emprunter en vue de l'achat d'un terrain et construire 55 maisons au cours des trois prochaines années. Par ailleurs, vous prenez des décisions importantes sans consultation. Il vous faut adopter un processus de planification stratégique, qui vous permettra de discuter de l'orientation future d'IHC et d'établir votre démarche. Vous pourrez par la suite mieux déterminer si les nouveaux projets cadrent avec la vision et la stratégie d'IHC. Vous saurez ainsi si les projets vous conviennent ou si vous devez modifier la vision ou la stratégie de l'entreprise. Votre objectif

de passer de cinq maisons construites en une année (et deux en chantier) à une moyenne de 18 par année (55 maisons en trois ans) est ambitieux, et vous devez bien réfléchir à ce que représente un tel projet et s'il s'agit de la meilleure stratégie de croissance.

Structure de reddition de comptes pour les actionnaires

Une structure de reddition de comptes en bonne et due forme doit être mise en place pour que chaque actionnaire comprenne ses responsabilités et les assume. Molly et Benjy semblent être dépassés par leurs fonctions de supervision, ce qui risque d'entraîner des coûts additionnels en ce qui concerne la paie et les sous-traitants. IHC s'expose également au risque de vol de matériel compte tenu de la surveillance inadéquate des chantiers.

Des politiques de gouvernance de base doivent être adoptées pour que toutes les décisions soient correctement approuvées et pour éviter les conflits entre vous trois (les actionnaires). Ces politiques incluent ce qui suit :

- Création de descriptions de postes, exposant en détail les types de décisions opérationnelles que chaque actionnaire peut prendre sans l'approbation d'un autre actionnaire. Les descriptions de postes doivent tenir compte des champs d'expertise de chaque actionnaire. Les décisions courantes touchant le champ d'expertise d'un actionnaire doivent pouvoir être prises sans l'approbation des autres, tandis que les décisions plus importantes, d'ordre monétaire ou stratégique, doivent être approuvées par tous les actionnaires.
- Vous devez vous réunir régulièrement pour discuter des décisions importantes et faire le point sur les questions auxquelles vous faites face individuellement et qui peuvent avoir une incidence sur IHC dans son ensemble.

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

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 traite de certains secteurs qu'IHC pourrait améliorer, d'indicateurs clés de performance ou de questions générales de stratégie et de gouvernance.

Compétent – Le candidat traite de certaines questions propres aux secteurs qu'IHC pourrait améliorer, d'indicateurs clés de performance, et de questions générales de stratégie et de gouvernance.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de plusieurs questions propres aux secteurs qu'IHC pourrait améliorer, d'indicateurs clés de performance, et de questions générales de stratégie et de gouvernance.

EXAMEN FINAL COMMUN – ÉPREUVE DU JOUR 3
LE 27 MAI 2022

Étude de cas n° 2

(Temps suggéré : 85 minutes)

Aisha Louis a grandi sur une ferme dans l'Ouest canadien. Elle a créé Agro-Share inc. (ASI), une entreprise qui facilite le partage de matériel agricole. Aisha est la chef de la direction et l'unique actionnaire d'ASI. ASI offre une application permettant aux agriculteurs de localiser, dans un rayon donné, le matériel dont ils ont besoin et de le louer pendant une courte période. Les agriculteurs peuvent aussi utiliser l'application pour offrir en location leur matériel inutilisé et ainsi générer des revenus supplémentaires. ASI a été la première à commercialiser ce type d'application.

Nous sommes le 17 mars 2022. Vous, CPA, êtes le nouveau contrôleur d'ASI. Theo Floyd, le chef des finances, entre dans votre bureau et vous dit : « ASI veut faire croître ses activités au cours des deux prochaines années et envisage deux scénarios (Annexe I). Veuillez analyser chaque scénario, d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

« J'aimerais aussi que vous préparez une analyse FFPM d'ASI, que nous examinerons à la prochaine réunion du Conseil d'administration (le Conseil).

« ASI envisage de procéder à un premier appel public à l'épargne (PAPE) dans la prochaine année. Le Conseil voudrait donc obtenir une évaluation préliminaire de l'entreprise. Selon un expert, les entreprises technologiques comme ASI sont habituellement évaluées à six fois le BAIIA normalisé. Voici le projet d'état des résultats pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021 et les notes complémentaires (Annexe II).

« Nous devons aussi améliorer nos contrôles internes avant le PAPE. J'aimerais que vous passiez en revue notre cycle des produits, analysiez les faiblesses de contrôle que vous y relèverez et recommandiez des améliorations (Annexe III).

« Voici le mandat du Conseil (Annexe IV). Compte tenu de l'éventualité d'un PAPE, veuillez également passer en revue nos pratiques de gouvernance et faire ressortir ce que nous faisons bien et comment nous pourrions nous améliorer.

« Enfin, ASI se prépare pour l'audit de fin d'exercice de 2021, son premier audit depuis sa création. Le Conseil veut une analyse portant sur le seuil de signification, y compris le seuil de signification pour les travaux, et sur la stratégie d'audit qu'adopteront vraisemblablement les auditeurs. »

Plus tard, Theo vous envoie des demandes supplémentaires par courriel (Annexe V).

ANNEXE I
NOTES DE THEO SUR LES SCÉNARIOS ENVISAGÉS POUR LA CROISSANCE

Scénario 1 – Location et partage de matériel

En plus de faciliter le partage de matériel entre agriculteurs, ASI prendrait en location du matériel en forte demande afin d'accroître l'offre de matériel en location sur l'application. Elle louerait le matériel auprès d'OGI, un fournisseur de machinerie agricole établi dans l'Ouest canadien et lui paierait 330 000 \$ par an, pendant deux ans, pour la location de 12 machines.

ASI a dépensé 100 000 \$ pour des études de marché, dont découlent les prévisions de produits d'exploitation annuels suivantes :

	Haute saison	Basse saison
Nombre de jours	70	295
Produits d'exploitation par machine par jour	1 000 \$	300 \$
Taux d'utilisation (jours d'utilisation)	100 %	20 %

Selon le contrat de location, ASI verserait à OGI un montant supplémentaire de 150 000 \$ par an pour l'entretien des machines. L'assurance coûterait 5 000 \$ par an par machine. Le transport des machines entre les fermes coûterait 200 000 \$ par an.

Scénario 2 – Expansion dans le marché des producteurs fruitiers

ASI étendrait le service de son application au marché des producteurs fruitiers de l'Ontario et de la Colombie-Britannique. ASI devrait engager des coûts supplémentaires non récurrents de 500 000 \$ pour les mises à niveau de l'application, qu'elle pourrait financer elle-même.

La promotion de l'application dans ces provinces coûterait 100 000 \$ par an. ASI appliquerait son modèle d'affaires actuel : les producteurs fruitiers s'inscriraient et pourraient ensuite partager du matériel entre eux. Les études montrent qu'ASI générerait vraisemblablement des produits d'exploitation annuels de 850 000 \$, qui augmenteraient de 10 % par an. L'obtention d'un permis d'exploitation provincial est requise, et exigerait un paiement initial unique de 5 000 \$ par province.

L'expansion dans de nouvelles régions m'inquiète. De plus, nous ne savons pas grand-chose sur la production fruitière. Farm-4-U, un concurrent, accroît sa part dans notre marché actuel, mais il n'y a aucune concurrence sur le marché des producteurs fruitiers. La saison de croissance des fruits est différente de la saison agricole, ce qui augmenterait le nombre de semaines de haute saison.

ANNEXE II
PROJET D'ÉTAT DES RÉSULTATS

Agro-Share inc.
Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021
(en milliers de dollars canadiens)

	Notes
Produits d'exploitation	<u>2 975 \$</u>
 Charges	
Frais généraux et administratifs	800
Salaires	775
Créances douteuses	150
Intérêts	110
Amortissement	75
Total des charges	<u>1 910</u>
 Autres produits	250
 Bénéfice net	<u>1 315 \$</u>

Notes

1. ASI a engagé des frais de 35 000 \$ pour le déménagement de ses bureaux cette année. ASI prévoit rester dans ses nouveaux locaux pendant plusieurs années.
2. Aisha et Theo ont accepté un salaire de 50 000 \$ chacun. Les chefs de la direction et les chefs des finances d'entreprises comparables touchent 350 000 \$ et 300 000 \$, respectivement.
3. En 2021, ASI a versé au total 250 000 \$ en primes à ses cadres. Habituellement, les primes se rapprochent plutôt de 100 000 \$ par an.
4. Cette année, ASI a été nommée « Entreprise en technologie de l'année » et a reçu un prix en argent de 250 000 \$.
5. L'impôt sur le bénéfice est nul, car ASI déduit encore des pertes subies pendant la phase de démarrage.

ANNEXE III

DESCRIPTION DU CYCLE DES PRODUITS D'EXPLOITATION

Les clients téléchargent l'application d'ASI, créent un compte, puis entrent leurs renseignements personnels et leurs informations de paiement. Ces données sont ensuite transmises à un serveur local. Plusieurs tentatives d'atteinte à la cybersécurité ont eu lieu.

Les clients peuvent payer par carte de crédit ou « porter au compte ». La commis aux comptes clients, Betty, reçoit la demande d'ouverture de compte, vérifie le compte pour s'assurer que toute l'information nécessaire a été fournie et ajoute le client dans l'application. Aucune autre validation n'est effectuée.

Chaque soir, les produits d'exploitation générés et les informations des nouveaux clients enregistrés dans l'application sont automatiquement téléversés dans le grand livre général (GLG). Betty reçoit un courriel automatisé indiquant si le téléversement a réussi. En cas d'échec, Betty vérifie l'information inscrite dans l'application et corrige manuellement l'erreur à l'origine du problème, habituellement l'inscription en double d'un client ou un chiffre mal arrondi. Elle relance ensuite le téléversement.

Les sociétés de cartes de crédit déposent les fonds directement dans le compte bancaire d'ASI et envoient chaque semaine un relevé des montants, par numéro de carte de crédit. Betty effectue le rapprochement des relevés et des opérations téléversées à partir de l'application. Les clients qui n'ont pas payé par carte de crédit sont identifiés et reçoivent une facture. Betty reçoit tous les chèques et enregistre les encaissements dans le GLG, en portant chaque montant encaissé en diminution du compte client correspondant, et dépose ensuite les chèques.

Chaque trimestre, la commis aux finances d'ASI, Geneviève, rapproche le solde bancaire et le GLG. Geneviève envoie le rapprochement au contrôleur pour examen. L'ancien contrôleur lui posait habituellement plusieurs questions, qui amenaient Geneviève à passer diverses écritures de correction.

L'agriculture connaît de bonnes et de mauvaises années, ce qui accroît le risque de crédit d'ASI. Betty génère le rapport chronologique des comptes clients tous les mois, et fait un suivi auprès des clients dont le compte est en souffrance. Si après trois appels, les clients ne paient pas, Betty radie le solde exigible pour le passer dans les créances douteuses. Aucune demande n'est faite à l'équipe des TI pour qu'elle suspende le compte.

ANNEXE IV

MANDAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Administrateurs

Le Conseil est composé d'au moins trois personnes, dont l'une doit être indépendante de l'entreprise.

Rôles et responsabilités

Orientation stratégique : Les stratégies et les objectifs sont établis et mis en œuvre par la haute direction, qui les transmet par la suite au Conseil à titre d'information.

Surveillance de la direction : La chef de la direction relève du Conseil, qui lui délègue officiellement la gestion de l'entreprise au quotidien. La rémunération de la chef de la direction est approuvée par le Conseil.

Politiques : Le Conseil approuve chaque année sa seule politique établie, soit son mandat.

Réunions : Les réunions du Conseil et des sous-comités se tiennent au moins une fois par an.

Ligne d'alerte éthique : La présidente du Conseil reçoit directement les appels faits sur la ligne d'alerte éthique de l'entreprise.

Sous-comités

Comité d'audit : Ce comité, dont le président est indépendant, est composé d'au moins trois personnes. Il incombe au comité d'audit de passer en revue les états financiers, de nommer les auditeurs et de surveiller le contrôle interne.

Notes

Au 31 décembre 2021, la composition du Conseil était la suivante :

- Aisha Louis, chef de la direction et présidente du Conseil
- Theo Floyd, chef des finances, secrétaire du Conseil et expert financier désigné
- Benz Louis, administrateur indépendant

Benz Louis est l'oncle d'Aisha et habite en Ontario. D'abord producteur de pommes, il est ensuite devenu producteur de céréales.

Les membres du comité d'audit sont les mêmes que ceux du Conseil.

ANNEXE V
COURRIEL DE THEO

De : Theo Floyd
À : CPA
Objet : Questions fiscales

Bonjour CPA,

J'ai oublié de mentionner que nous augmenterons nos effectifs l'an prochain. Je préférerais que les nouveaux travailleurs soient considérés comme des travailleurs indépendants aux fins de l'impôt. Veuillez expliquer les facteurs servant à déterminer si un travailleur est considéré comme un employé ou un travailleur indépendant du point de vue fiscal.

De plus, par suite du départ de deux de nos quatre programmeurs principaux, nous voulons offrir les avantages sociaux suivants à nos employés, afin de mieux les fidéliser :

1. Garderie gérée par l'entreprise
2. Versement par ASI de cotisations au REER équivalentes à celles de l'employé
3. Autorisation d'être accompagné par son conjoint au Colloque annuel « Les TI en agriculture » à Las Vegas

Veuillez expliquer les conséquences fiscales de chaque avantage du point de vue de nos employés.

Merci!

GUIDE DE CORRECTION 3-2
AGRO-SHARE INC. (ASI)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Theo Floyd, chef des finances, ASI
De : CPA, contrôleur, ASI
Objet : Questions diverses

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse les deux scénarios envisagés pour faire croître les activités.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
3.2.2	Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions	A
3.4.1	Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Scénario 1 – Location et partage de matériel

	An 1	An 2	Notes
Produits d'exploitation			
Haute saison	840 000 \$	840 000 \$	1
Basse saison	212 400	212 400	2
Total des produits d'exploitation	1 052 400	1 052 400	
Coûts			
Entretien	150 000	150 000	
Assurances	60 000	60 000	3
Transport	200 000	200 000	
Paiements au titre de la location	330 000	330 000	
Total des coûts	740 000	740 000	
Montant net	312 400 \$	312 400 \$	

Notes

1. $70 \text{ jours} \times 1\ 000 \$ \text{ par machine} \times 12 \text{ machines} \times \text{taux d'utilisation de } 100 \% = 840\ 000 \$$
2. $295 \text{ jours} \times 300 \$ \text{ par machine} \times 12 \text{ machines} \times \text{taux d'utilisation de } 20 \% = 212\ 400 \$$
3. $5\ 000 \$ \times 12 \text{ machines} = 60\ 000 \$$

Les 100 000 \$ dépensés pour les études de marché sont des coûts irrécupérables et n'ont aucune incidence sur les produits d'exploitation futurs prévus par ce scénario.

Scénario 2 : Expansion dans le marché des producteurs fruitiers

	An 1	An 2	Notes
Total des produits d'exploitation	850 000 \$	935 000 \$	1
Coûts			
Mises à niveau de l'application	500 000		
Promotion	100 000	100 000	
Permis d'exploitation provinciaux	10 000		2
Total des coûts	610 000	100 000	
Montant net	240 000 \$	835 000 \$	

Notes

1. An 2 : $850\ 000 \$ \times 110 \% = 935\ 000 \$$
2. $5\ 000 \$ \times 2 \text{ permis} = 10\ 000 \$$

Commentaires généraux

Le scénario 1 (location et partage de matériel) génère des produits plus élevés que le scénario 2 (expansion dans le marché des producteurs fruitiers) la première année, mais des produits moins élevés la deuxième année. Il en est ainsi parce que, dans le scénario 2, les coûts des mises à niveau de l'application sont des coûts non récurrents qui n'ont une incidence que sur la contribution de la première année. Une fois les coûts des mises à niveau engagés, le scénario 2 surpassé clairement le scénario 1 l'année suivante.

Dans notre analyse, nous devons aussi tenir compte de certains facteurs qualitatifs.

Location et partage de matériel

- Pour ce scénario, le marché se situe dans les provinces de l'Ouest. C'est une région que nous connaissons bien, ce qui rend ce scénario intéressant. Aisha a grandi dans l'Ouest canadien et a de l'expérience dans cette région.
- Il n'y aurait aucun changement majeur à apporter à notre application, ce qui est un facteur positif, car nous avons perdu deux de nos quatre programmeurs principaux.

- La concurrence s'intensifie sur le marché de la location et du partage de matériel, depuis que Farm-4-U gagne des parts de marché.
- Nous louerions l'équipement auprès d'un fournisseur pour le donner en location à des agriculteurs, ce que nous n'avons jamais fait auparavant. Cette activité présente des risques (p. ex., l'assurance), dont il faudrait tenir compte avant d'aller de l'avant.
- Si ce nouveau scénario est fructueux et qu'ASI souhaite le poursuivre pour une troisième année, il y a un risque que le bailleur augmente ses prix lors du renouvellement du contrat au terme de sa durée de deux ans.
- Toutefois, si ce nouveau scénario ne donne pas les résultats escomptés, le risque est moins élevé que celui associé à l'expansion dans le marché des producteurs fruitiers, car le contrat de location est d'une durée de seulement deux ans et ne comporte aucun frais initiaux (autres que les coûts des études de marché, qui sont des coûts irrécupérables).

Expansion dans le marché des producteurs fruitiers

- C'est un nouveau marché pour nous. Toutefois, Benz, l'un des membres de notre Conseil d'administration, a été producteur de pommes, une expérience dont il pourrait nous faire bénéficier.
- Ce scénario se rapproche de notre modèle d'affaires actuel, soit d'agir comme mandataire auprès des agriculteurs pour le partage de matériel.
- Nous devrions mettre à niveau l'application, ce qui pourrait être difficile à faire avec une équipe de développeurs principaux incomplète et une fidélisation du personnel qui semble poser problème.
- Comme il n'y a aucune concurrence à l'heure actuelle, nous pourrions avoir l'avantage d'être le premier entrant sur ce marché.
- La différence entre la saison de croissance des fruits et la saison agricole contribuera à l'étalement des activités sur l'ensemble de l'année et probablement au maintien de la qualité élevée du service tout au long de l'année.
- Grâce à la différence entre la saison de croissance des fruits et la saison agricole, les activités seront moins saisonnières. Ainsi, elles généreront des rendements plus stables tout au long de l'année.
- Comme nous n'avons réalisé aucune étude de marché pour ce modèle, contrairement à ce qui a été fait pour le scénario de location et de partage de matériel, les estimations de produits et de charges pourraient être moins fiables.
- La mise à jour ponctuelle de l'application au coût de 500 000 \$ est une dépense considérable, ce qui augmente le risque de ce scénario si tout ne se déroule pas comme prévu.

Comme il s'agit d'estimations, nous devons examiner les hypothèses utilisées et envisager de réaliser une analyse de sensibilité. Plus particulièrement, les études réalisées sur les produits d'exploitation annuels potentiels de l'expansion dans le marché des producteurs fruitiers pourraient être inexactes. À supposer que des recherches plus poussées confirment les hypothèses posées dans notre analyse, je recommande d'aller de l'avant avec le scénario de l'expansion dans le marché des producteurs fruitiers, puisque sa contribution financière est plus importante et il semble offrir le plus grand potentiel futur. Même s'il s'agit d'un nouveau marché pour ASI, Benz connaît bien le marché des producteurs fruitiers, et nous avons de l'expérience avec ce modèle d'affaires. Les saisons de croissance différentes vont aussi faciliter la gestion.

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 de préparer une analyse quantitative et qualitative des deux scénarios envisagés pour faire croître les activités.

Compétent – Le candidat prépare une analyse quantitative et qualitative des deux scénarios envisagés pour faire croître les activités.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une analyse quantitative et qualitative détaillée des deux scénarios envisagés pour faire croître les activités.

Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat prépare une analyse FFPM.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
2.3.2	Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Forces (internes)

- L'idée d'affaires sur laquelle repose ASI est excellente, comme en témoigne sa nomination comme « Entreprise en technologie de l'année ».
- Aisha Louis, la chef de la direction et seule actionnaire, a une grande expérience dans le secteur agricole, ce qui accroît la probabilité que des décisions d'affaires judicieuses soient

prises. De plus, les contacts d'Aisha dans le secteur sont susceptibles d'augmenter le succès du plan d'expansion.

- Benz Louis, un membre du Conseil, a de l'expérience en agriculture et dans la production fruitière, car il a été d'abord producteur de pommes avant de devenir producteur de céréales. C'est un autre facteur qui est susceptible de rendre les décisions d'affaires plus pertinentes.
- Même si elle a subi des pertes dans le passé, ASI est maintenant rentable, comme en témoigne le bénéfice net de 1,3 million \$ enregistré en 2021.
- ASI dispose des avantages du premier entrant sur le marché, étant donné qu'elle a été la première à se lancer dans le partage de matériel agricole. Une fois que les clients ont une bonne relation de travail avec leur fournisseur, il est peu probable qu'ils changent de fournisseur. La fidélisation de la clientèle s'en trouve facilitée.

Faiblesses (internes)

- Des faiblesses du contrôle interne ont été décelées dans le cycle des produits. Ces faiblesses pourraient entraîner des pertes financières. Il est possible qu'il y ait également des faiblesses dans d'autres cycles.
- De nombreuses améliorations doivent être apportées à la structure de gouvernance du Conseil, conformément à mes recommandations.
- La rotation du personnel est élevée récemment, comme en témoigne le départ de deux des quatre programmeurs principaux. Ces départs pourraient être un indice d'une faiblesse en matière de fidélisation du personnel et pourraient aussi nuire à notre développement futur, car ils touchent des postes clés pour ASI.

Possibilités (externes)

- Des possibilités de croissance sont en cours d'évaluation, notamment la location et le partage de matériel ainsi que l'expansion dans le marché des producteurs fruitiers.
- Il n'y a aucun concurrent dans le marché des producteurs fruitiers, ce qui permettrait à ASI d'être le premier entrant sur ce marché.
- Le fait de devenir une société ouverte permettra à ASI d'obtenir des capitaux pour financer son expansion. Si nous obtenons suffisamment de capitaux, nous pourrions peut-être adopter les deux possibilités, car elles sont toutes deux rentables.
- Il y a une possibilité d'aller chercher davantage d'expertise, au moyen d'embauches (pour pourvoir les deux postes de programmeurs principaux) et d'ajout de membres au Conseil d'administration (conformément à ma recommandation), pour aider à mieux exploiter l'entreprise.
- La possibilité de prendre de l'expansion dans le marché des producteurs fruitiers rendra les activités d'ASI moins saisonnières.

Menaces (externes)

- Les cybermenaces pourraient paralyser notre entreprise, ce qui pourrait arriver, compte tenu des nombreuses tentatives d'atteinte à la cybersécurité.

- Farm-4-U gagne des parts dans le marché actuel, et il pourrait y avoir d'autres entrants sur le marché, si on remarque qu'ASI est rentable, ce qui pourrait réduire la part de marché ou la marge de profit d'ASI dans ses activités actuelles.
- Il existe un risque de crédit attribuable aux variations inhérentes au secteur agricole, qui peuvent entraîner des pertes financières.
- Les activités actuelles sont saisonnières, ce qui peut entraîner des problèmes de trésorerie durant les périodes plus tranquilles et la nécessité d'un suivi étroit du fonds de roulement.
- Il y a un risque que des catastrophes naturelles, plus courantes en raison des changements climatiques, bouleversent nos activités, qui sont principalement agricoles.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 relève certains des facteurs pertinents pour l'analyse FFPM qui influent sur ASI.

Compétent – Le candidat analyse certains des facteurs pertinents pour l'analyse FFPM qui influent sur ASI.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs des facteurs pertinents pour l'analyse FFPM qui influent sur ASI.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat prépare une évaluation préliminaire d'ASI.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
5.4.2	Appliquer des méthodes appropriées pour estimer la valeur d'une entreprise	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

Un expert a indiqué qu'ASI devait être évaluée à six fois le BAIIA normalisé. Nous devons d'abord calculer le BAIIA, l'ajuster en fonction des éléments à normaliser, puis appliquer le multiple.

Évaluation d'entreprise

	Note
Bénéfice net	1 315 000 \$
Intérêts	110 000
Amortissement	75 000
Impôts	0
BAIIA	<u>1 500 000</u>
Ajustements de normalisation :	
Prix	(250 000)
Salaires	(550 000)
Prime	150 000
Frais de déménagement	35 000
BAIIA normalisé	<u>885 000 \$</u>
Multiple	<u>6</u>
Évaluation	<u>5 310 000 \$</u>

Notes

1. Bénéfice net, selon les états financiers.
2. Le prix en argent a été retiré du bénéfice net, car il n'est pas récurrent.
3. La part des salaires normaux d'un chef de la direction et d'un chef des finances dépassant les salaires actuels a été déduite, de sorte que la charge prise en compte corresponde au salaire moyen ($350\ 000\ $ + 300\ 000\ $ - 50\ 000\ $ - 50\ 000\ $$) pour de tels postes dans des entreprises comparables.
4. La tranche de la prime qui est supérieure au montant habituel ($250\ 000\ $ - 100\ 000\ $$) a été rajoutée.
5. Les frais de déménagement ont été rajoutés, car ils ne sont pas récurrents.

Conclusion

L'entreprise est évaluée à environ 5,31 millions \$. Cette évaluation pourrait changer si nous allons de l'avant avec l'un des scénarios de croissance.

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 calculer la valeur d'ASI.

Compétent – Le candidat calcule la valeur d'ASI.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé de la valeur d'ASI.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat analyse les faiblesses du contrôle relevées dans le cycle des produits et recommande des moyens d'y remédier.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
4.1.1	Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité	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

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Sécurité des données

Faiblesse : Des renseignements personnels et des données sensibles sont stockés sur un serveur local, et il y a eu plusieurs tentatives d'atteinte à la cybersécurité.

Incidence : Des atteintes à la sécurité des données pourraient entraîner des risques liés à la réputation, ce qui pourrait causer une diminution des produits d'exploitation. Les mesures prises

pour remédier à ces atteintes pourraient aussi engendrer des hausses de coûts. De plus, si les données étaient altérées, ASI pourrait ne pas être en mesure de fournir ses services au moment voulu, ce qui perturberait ses activités.

Recommandation : Comme ASI n'a que quelques employés (à en juger par les salaires) et qu'elle n'a probablement pas l'expertise nécessaire en interne pour assurer la sécurité des systèmes informatiques, il faudrait envisager d'avoir recours à l'hébergement infonuagique. Habituellement, cette solution est plus sécuritaire et permet de faire de multiples sauvegardes.

Politique de crédit

Faiblesse : Les clients peuvent « porter au compte », ce qui signifie que du crédit leur a été accordé sans que leur solvabilité ait été vérifiée.

Incidence : Cette possibilité pourrait accroître le risque de mauvaises créances, qui réduiraient le bénéfice net.

Recommandation : Une vérification de solvabilité devrait être effectuée pour tous les clients qui « portent au compte ». Par ailleurs, ASI pourrait offrir le paiement au moyen d'un service par prélèvement automatique qui n'est pas lié à des cartes de crédit, que les clients pourraient utiliser s'ils ne veulent pas payer par carte de crédit ou n'ont pas de carte de crédit.

Faiblesse : Les clients dont les créances douteuses ont été radiées sont tout de même autorisés à « porter au compte ».

Incidence : Les clients qui ont eu un défaut de paiement sont susceptibles d'en avoir un autre. Il en résultera des coûts supplémentaires pour ASI, et une réduction de son bénéfice net.

Recommandation : Les comptes doivent être suspendus jusqu'à ce que tous les montants dus soient réglés par le client.

Radiations de créances douteuses

Faiblesses : Les radiations de créances douteuses ne sont approuvées que par la commis aux comptes clients et sont effectuées après trois appels seulement.

Incidence : Les créances douteuses se sont établies à 150 000 \$ au cours du dernier exercice, ce qui semble élevé. Le fait que les radiations ne sont pas approuvées par le chef des finances ni par le Conseil et qu'aucun suivi n'est effectué accroît le risque d'autres mauvaises créances dans l'avenir et, par conséquent, de radiations encore plus importantes.

Recommandation : Avant de radier les comptes clients en souffrance, il faudrait, en plus des appels téléphoniques, adopter des techniques de recouvrement progressives (communications écrites, visites en personne, recours à une agence de recouvrement, etc.). Si un suivi raisonnable a été effectué, mais sans succès, les radiations devraient être approuvées par le chef des

finances, et possiblement le Conseil, surtout compte tenu du manque de séparation des tâches liées aux comptes clients (dont il est question ci-après).

Séparation des tâches – Téléversement des données

Faiblesse : Il est possible d'intervenir manuellement dans le téléversement automatique pour corriger les erreurs. Ces corrections ne sont pas passées en revue.

Incidence : Il y a une possibilité de manipulation des données, ce qui aurait une incidence sur l'exactitude des données sur les produits en raison de fraudes ou d'erreurs.

Recommandation : Une personne qui n'a pas accès au système comptable devrait être chargée de la correction des erreurs. De plus, quelqu'un devrait passer en revue les changements apportés au fichier téléchargé, pour veiller à leur validité.

Séparation des tâches – Commis aux comptes clients

Faiblesse : Betty, la commis aux comptes clients, assume un trop grand nombre de tâches incompatibles. Elle peut entrer des données dans le système comptable et a accès aux chèques que reçoit l'entreprise. Elle se charge aussi des radiations de créances douteuses.

Incidence : Il n'y a pas de séparation des tâches. La commis aux comptes clients pourrait déposer des chèques dans son propre compte et passer des écritures dans le système pour camoufler ses gestes, y compris la radiation de comptes de clients.

Recommandation : La commis aux comptes clients ne devrait pas avoir accès aux chèques que l'entreprise reçoit. La réceptionniste ou une autre personne devrait être chargée de recevoir les chèques et de les inscrire dans un registre, qu'elle remettrait à la commis aux comptes clients, qui se chargerait de les comptabiliser. Les dépôts devraient être effectués par une personne qui n'a pas accès au système comptable.

De plus, une personne (peut-être CPA) devrait passer en revue les écritures de journal et les reporter dans le grand livre général.

Rapprochement bancaire

Faiblesse : Les rapprochements bancaires ne sont effectués que chaque trimestre.

Incidence : L'examen du rapprochement bancaire donne lieu à diverses écritures de correction; or, le fait que les ajustements requis ne sont effectués qu'après-coup et non chaque mois nuit à l'exactitude des données mensuelles. De plus, le rapprochement bancaire est un bon contrôle antifraude, mais sa réalisation et son examen une fois par trimestre seulement ne permettent pas de détecter les fraudes à temps.

Recommandation : Des rapprochements bancaires devraient être effectués plus fréquemment, une fois par mois par exemple.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4 (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 certaines des faiblesses du contrôle dans le cycle des produits et recommande des moyens d'y remédier.

Compétent – Le candidat analyse certaines des faiblesses du contrôle dans le cycle des produits et recommande des moyens d'y remédier.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs des faiblesses du contrôle dans le cycle des produits et recommande des moyens d'y remédier.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat évalue les pratiques de gouvernance actuelles du Conseil d'administration d'ASI et formule des recommandations.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
2.1.1	Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes)	B
2.1.2	Évaluer le rôle particulier du comité d'audit en matière de gouvernance	B

Grilles de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué

5.1.2 Reconnaître les interrelations entre les différents services et fonctions de l'organisation

5.1.3 Acquérir des connaissances sur l'organisation, son secteur d'activité et ses parties prenantes, et en tirer parti

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Conseil d'administration – Faiblesses

Nombre de membres du Conseil

Faiblesse : Le Conseil compte trois membres, ce qui est peu.

Explication : Un conseil doit avoir une bonne capacité de surveillance et de gouvernance. Le fait d'avoir un plus grand nombre de membres, qui peuvent apporter des points de vue divers, répond à cet objectif.

Recommandation : ASI devrait augmenter le nombre de membres de son Conseil d'administration (voir le point suivant).

Indépendance des membres du Conseil

Faiblesse : Les membres du Conseil ne sont pas indépendants de la direction.

Explication : Le Conseil doit pouvoir formuler des critiques constructives à la direction et surveiller cette dernière, ce qui est difficile à faire si la majorité des administrateurs sont des membres de la direction ou des personnes de leur famille. La rémunération de la chef de la direction est approuvée par le Conseil, mais la présidente du Conseil est aussi la chef de la direction, ce qui donne lieu à un manque d'indépendance.

Recommandation : Le chef des finances ne devrait pas siéger au Conseil. Comme on s'attend à ce que l'unique actionnaire, la chef de la direction, demeure membre du Conseil, des membres indépendants devraient être ajoutés pour que l'entreprise tire profit de leur expertise.

Faiblesse : Benz est l'oncle d'Aisha. Cette relation pourrait nuire à l'objectivité de Benz.

Explication : Cette situation pourrait compromettre l'objectivité de la surveillance de la direction. Toutefois, grâce à son expérience en agriculture et dans la production fruitière, Benz pourrait amener un point de vue utile à l'entreprise, ce qui nous aiderait dans nos projets d'expansion.

Recommandation : Si Benz reste membre du Conseil, il faudrait ajouter des administrateurs dont l'indépendance est plus évidente.

Il pourrait être utile pour ASI d'ajouter à son Conseil des membres ayant une expérience dans l'exploitation d'une société ouverte, l'obtention de financement, et l'utilisation des technologies dans le secteur agricole, ainsi qu'une compréhension des marchés des diverses provinces et des futurs marchés ciblés.

Indépendance des membres du comité d'audit

Faiblesse : Le comité d'audit est formé de personnes non indépendantes.

Explication : Le comité d'audit est responsable de la surveillance financière et doit, par conséquent, être formé de personnes qui n'ont pas de parti pris.

Recommandation : Le comité d'audit doit compter des administrateurs plus indépendants. De plus, lorsque Theo se sera retiré, ASI devra rechercher un autre expert financier pour siéger à son comité d'audit.

Orientation stratégique

Faiblesse : La haute direction établit et met en œuvre l'orientation stratégique, puis la transmet par la suite au Conseil à titre d'information. Le Conseil ne participe pas à l'établissement de l'orientation stratégique.

Explication : Le rôle du Conseil est d'établir l'orientation stratégique de l'entreprise, car les membres de la direction ont un parti pris qui les incitent à adopter des politiques qui leur profitent à eux et non à l'entreprise dans son ensemble.

Recommandation : Le Conseil et la haute direction doivent tenir des séances conjointes de planification stratégique dans le but d'établir l'orientation de l'entreprise. La direction doit voir à ce que l'orientation établie par le Conseil est suivie et faire rapport périodiquement au Conseil sur l'état d'avancement des stratégies et des activités connexes.

Examen de la politique

Faiblesse : Le Conseil approuve sa seule politique établie, soit son mandat.

Explication : L'approbation du mandat est importante. Toutefois, il est également important de se doter d'autres politiques, pour contribuer à donner le ton et à établir l'orientation de l'entreprise.

Recommandation : Le Conseil doit élaborer d'autres politiques importantes, comme un code de conduite, une politique en matière de conflits d'intérêts, une politique de dénonciation et le mandat des sous-comités. Le Conseil doit les approuver de manière régulière.

Fréquence des réunions

Faiblesse : Les réunions du Conseil se tiennent au moins une fois par an.

Explication : Les réunions n'ont pas lieu assez fréquemment, surtout si ASI va de l'avant avec son premier appel public à l'épargne (PAPE), car une société ouverte doit présenter de l'information financière trimestriellement (au moins) à ses actionnaires et aux utilisateurs de ses états financiers.

Recommandation : Les réunions du Conseil devraient se tenir au moins une fois par trimestre.

Ligne d'alerte éthique

Faiblesse : C'est une bonne chose qu'une entreprise ait une ligne d'alerte éthique. Toutefois, les appels sont directement acheminés à la présidente du Conseil, qui est aussi la chef de la direction.

Explication : Si des plaintes en matière d'éthique concernent la chef de la direction, elle se trouvera en conflit d'intérêts lors de l'examen de ces plaintes. De plus, les employés seront moins portés à présenter une plainte à la ligne d'alerte éthique, par crainte de perdre leur emploi.

Recommandation : Un administrateur indépendant, normalement le président du comité d'audit, devrait recevoir les appels.

Sous-comités

Faiblesse : C'est une bonne chose qu'une entreprise ait un comité d'audit. Toutefois, elle devrait se doter d'autres sous-comités.

Explication : Si le Conseil se charge de la surveillance de tous les secteurs de l'organisation, les membres du Conseil pourraient devenir dépassés. Par conséquent, pour assurer une surveillance efficace, il est souhaitable pour une entreprise de se doter de sous-comités.

Recommandation : ASI devrait former d'autres sous-comités, selon les besoins, comme un comité des candidatures et de la gouvernance, un comité de la rémunération, etc.

Conseil d'administration – Forces

Nombre de membres du Conseil

Force : Le Conseil compte un nombre impair de membres.

Explication : Pour éliminer la possibilité d'égalité des voix lors d'un vote, il est judicieux pour un Conseil de compter un nombre impair de membres.

Recommandation : Il serait approprié que le nombre de membres du Conseil demeure impair après l'augmentation recommandée précédemment.

Expérience de Benz Louis

Force : Benz Louis a de l'expérience en agriculture et en production fruitière.

Explication : Cette expérience est utile pour aider le Conseil à superviser les activités agricoles actuelles et l'expansion dans le marché de la production fruitière, si ASI décide d'aller de l'avant avec cette possibilité.

Recommandation : Si des membres sont ajoutés au Conseil comme il a été suggéré plus haut, nous recommandons de garder Benz Louis comme membre du Conseil, car son expérience est utile.

Rôle du Conseil

Force : L'équipe de direction relève de la chef de la direction, qui relève du Conseil.

Explication : Cette structure est appropriée. Le Conseil ne doit pas être chargé de la gestion quotidienne et doit conserver son rôle de surveillance.

Recommandation : Il n'y a aucun changement à apporter.

Liste des rôles et des responsabilités

Force : Les responsabilités du comité d'audit sont appropriées.

Explication : La liste de rôles et de responsabilités permet au comité de bien comprendre les attentes et ce qu'il doit faire pour assumer son rôle efficacement.

Recommandation : ASI doit continuer de définir clairement les rôles et les responsabilités, et élaborer un mandat précis pour le comité d'audit et les autres sous-comités qui seront créés.

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

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 pratiques de gouvernance actuelles du Conseil d'administration d'ASI ou formule des recommandations.

Compétent – Le candidat évalue les pratiques de gouvernance actuelles du Conseil d'administration d'ASI et formule des recommandations.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une évaluation complète des pratiques de gouvernance actuelles du Conseil d'administration d'ASI et formule des recommandations.

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat traite du seuil de signification estimatif probable et de la stratégie d'audit que les auditeurs adopteront vraisemblablement.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
4.3.4	Évaluer le seuil de signification pour le projet ou la mission de certification	B
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Seuil de signification

Les auditeurs détermineront le seuil de signification en fonction de leur évaluation des utilisateurs des états financiers et de leur sensibilité aux anomalies.

Utilisateurs :

- Aisha Louis, l'unique actionnaire d'ASI, utilisera les états financiers pour évaluer la performance d'ASI.
- ASI envisage de procéder à un PAPE au cours du prochain exercice. Par conséquent, les investisseurs potentiels utiliseront les états financiers pour évaluer la performance, la santé financière et le rendement probable du capital investi d'ASI.
- Comme ASI a une charge d'intérêts, elle a des dettes. Les créanciers actuels utiliseront les états financiers pour déterminer si ASI sera capable de rembourser ses emprunts.
- La direction utilisera aussi les états financiers pour évaluer l'atteinte des objectifs, car il ne semble pas y avoir d'autres rapports destinés à la direction de l'entreprise.

Voici ce qu'indiquent les « Modalités d'application et autres commentaires explicatifs » de la NCA 320 :

A4 La détermination d'un seuil de signification nécessite l'exercice du jugement professionnel. Dans le cas du seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble, cette détermination consiste souvent, en un premier temps, à appliquer un pourcentage à un élément de référence choisi [...]

A5 Parmi les exemples d'éléments de référence pouvant être appropriés, selon les circonstances propres à l'entité, figurent les divers résultats communiqués tels que le bénéfice avant impôts, le total des produits, la marge brute et le total des charges, le total des capitaux propres ou la valeur de l'actif net. Le bénéfice avant impôts tiré des activités poursuivies est souvent utilisé dans le cas des entités à but lucratif. [...]

A8 La détermination du pourcentage à appliquer à l'élément de référence choisi nécessite l'exercice du jugement professionnel. Ce pourcentage est en rapport avec l'élément de référence choisi. Ainsi, le pourcentage appliqué au bénéfice avant impôts tiré des activités poursuivies sera normalement supérieur à celui appliqué au total des produits. 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.

Par conséquent, compte tenu de l'importance que les utilisateurs accordent à la performance (rendement du capital investi et capacité de remboursement), le bénéfice avant impôts tiré des activités poursuivies serait un élément de référence approprié pour déterminer le seuil de signification. Compte tenu des utilisateurs des états financiers d'ASI et de leur sensibilité élevée aux anomalies (surtout à cause du PAPE à venir), il est probable que les auditeurs externes exercent leur jugement professionnel pour établir le seuil de signification en fonction d'un pourcentage inférieur au seuil habituel de 5 %. Selon mes estimations, les auditeurs établiront le seuil de signification à 3 % du bénéfice net avant impôts. Le bénéfice net avant impôts devra être ajusté pour tenir compte des éléments non récurrents, qui ne refléteraient pas les activités normales de l'entreprise.

Le calcul est le suivant :

Bénéfice net (soit le bénéfice avant impôts)	1 315 000 \$
Moins : prix « Entreprise en technologie de l'année »	(250 000)
Plus : primes excédant le montant habituel (250 000 \$ – 100 000 \$)	150 000
Plus : frais de déménagement ponctuels	35 000
Bénéfice net ajusté	1 250 000
Pourcentage	3 %
Seuil de signification aux fins de la planification	37 500 \$

Par conséquent, le seuil de signification aux fins de la planification s'établira probablement à 37 000 \$.

Les auditeurs calculeront aussi le seuil de signification pour les travaux. Selon le paragraphe A13 de la NCA 320, ce seuil « *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.* » Bien que ce soit aussi une question de jugement professionnel, une fourchette de 50 % à 90 % du seuil de signification global est acceptable pour l'établissement du seuil de signification pour les travaux. Étant donné que le risque d'anomalies significatives sera probablement évalué comme étant élevé parce qu'il s'agit d'un audit initial, que des faiblesses du contrôle ont été relevées et qu'il pourrait y avoir une motivation pour fausser les états financiers en raison du PAPE à venir, les auditeurs sélectionneront probablement un pourcentage du bas de la fourchette, soit peut-être 60 %, ou 22 200 \$ ($37 000 \times 0,6$).

Stratégie d'audit

Les auditeurs opteront soit pour une stratégie de corroboration, dans le cadre de laquelle tous les éléments probants seront obtenus au moyen de procédures de corroboration, soit pour une stratégie mixte, dans le cadre de laquelle les éléments probants seront obtenus au moyen tant de tests des contrôles internes que de procédures de corroboration. Une stratégie mixte nécessiterait moins de travaux d'audit dans l'ensemble. Pour qu'une telle stratégie puisse être adoptée, le risque lié au contrôle doit toutefois être établi à un niveau inférieur au maximum.

Les auditeurs examineront les divers secteurs des états financiers isolément. En ce qui concerne le cycle des produits (produits d'exploitation, comptes clients, etc.), il est peu probable que les auditeurs adoptent une stratégie mixte. De nombreuses faiblesses des contrôles ont été relevées dans ce cycle (voir plus haut); par conséquent, le risque lié au contrôle sera établi au maximum. L'auditeur adoptera alors une stratégie de corroboration. Plus particulièrement, l'auditeur devra probablement tester les fonctionnalités de l'application et la fiabilité des données, puisque c'est à partir des données de l'application que sont comptabilisés les produits, et il se servira probablement de ces données comme éléments probants.

En ce qui concerne les autres secteurs, comme le cycle des achats et les autres charges, les auditeurs adopteront probablement une stratégie de corroboration, compte tenu des faibles volumes de transactions qui s'y rattachent. Par exemple, le total des salaires s'établit à seulement 775 000 \$, dont 250 000 \$ représentent des primes et 100 000 \$, les salaires de la direction, ce qui signifie que l'entreprise ne compte probablement que de six à huit employés, si on suppose que le salaire moyen est d'environ 60 000 \$. Les auditeurs jugeront sans doute qu'une stratégie de corroboration sera plus efficace à l'égard de ce compte. Dans le même ordre d'idée, pour un compte comme la charge d'intérêts, il serait plus simple d'appliquer une approche de corroboration, car des tests des contrôles ne seraient pas nécessaires. Comme l'entreprise développe des applications, il se peut qu'elle ait engagé des frais de recherche et développement considérables; ce serait le compte pour lequel il serait le plus facile d'appliquer une stratégie de corroboration.

Comme il s'agit de l'audit initial d'ASI, les auditeurs devront également mettre en œuvre des procédures à l'égard des soldes des comptes du bilan de l'exercice précédent afin de disposer d'éléments probants sur les soldes d'ouverture. Les auditeurs devront également planifier ces procédures, car elles nécessiteront plus de travaux.

Étant donné qu'on exige habituellement le bilan des trois exercices précédents et l'état des résultats des deux exercices précédents lors d'un PAPE, l'auditeur pourrait devoir réaliser un audit pour l'avant-dernier exercice. Si ce n'est pas fait, ASI pourrait devoir reporter son PAPE d'une année, jusqu'à ce que l'entreprise dispose du nombre nécessaire d'états financiers audités.

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

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 traiter du seuil de signification et de la stratégie d'audit.

Compétent – Le candidat traite du seuil de signification et de la stratégie d'audit.

Compétent avec distinction – Le candidat traite en profondeur du seuil de signification et de la stratégie d'audit.

Occasion d'évaluation n° 7 (Étendue)

Le candidat explique la différence entre un employé et un travailleur indépendant du point de vue fiscal, et explique les conséquences des avantages proposés sur le plan de l'impôt des particuliers.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier	B
6.3.3	Analyser les possibilités de planification fiscale qui s'offrent à un particulier	B

Grilles de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Employé ou travailleur indépendant

D'après l'Agence du revenu du Canada, pour déterminer si un particulier est un employé ou un travailleur indépendant, il faut considérer les facteurs suivants :

- Quel niveau de contrôle ASI exerce-t-elle sur les activités du travailleur? ASI peut-elle dire au travailleur comment faire son travail ou quelles tâches doivent être faites?

- Plus le travailleur a le contrôle du travail à faire, plus on aura tendance à le considérer comme un travailleur indépendant.
- Qui du travailleur ou d'ASI fournit les outils et l'équipement?
- Les outils utiles à ASI sont des ordinateurs de bureau ou des ordinateurs portables. Il ne s'agit pas seulement de déterminer qui fournit les ordinateurs, mais aussi les logiciels, le soutien TI, etc. Le fait que les travailleurs utiliseraient leurs propres outils donnerait davantage à penser que les travailleurs seraient indépendants.
- Le travailleur a-t-il la possibilité de conclure un contrat de sous-traitance ou d'embaucher des assistants? Le travailleur peut-il décider de sous-traiter une partie de son travail?
- Si c'est le cas, c'est un indice qu'il pourrait être un travailleur indépendant.
- Quel est le niveau de risque financier assumé par le travailleur? Si une personne est embauchée pour un travail dont l'étendue est définie, sera-t-elle rémunérée davantage si le budget est dépassé?
- Si une plus grande part du risque est assumée par le travailleur, c'est un autre indice qu'il s'agit d'un travailleur indépendant.
- Quel est le niveau de responsabilité du travailleur en matière d'investissement et de gestion?
- L'ARC tiendra compte des coûts additionnels engagés, même lorsque les travaux ne sont pas en cours. Par exemple, le travailleur indépendant pourrait avoir son propre bureau où il effectue une partie du travail. Le fait que le travailleur est responsable d'une plus grande part de ces coûts donnerait davantage à penser qu'il s'agit d'un travailleur indépendant du point de vue fiscal.
- Quelle est la possibilité de profit et de risque de perte du travailleur?
- Les profits que les travailleurs indépendants peuvent tirer d'un contrat sont souvent variables, tandis que les employés reçoivent une rémunération fixe et engagent peu de coûts. Si vous préférez des travailleurs indépendants, il serait avantageux de leur faire davantage assumer la possibilité de profit ou le risque de perte à l'égard de leur travail en cours.
- Quels sont les autres facteurs pertinents (p. ex., contrats écrits)? Si ASI souhaite que les travailleurs soient indépendants et non des employés, les modalités du contrat doivent l'indiquer clairement. Il ne suffit pas de catégoriser les travailleurs comme des travailleurs indépendants, même s'il s'agirait d'un facteur qui peut entrer en ligne de compte en cas de litige.

Avantages imposables

J'ai passé en revue la liste d'avantages sociaux que vous avez suggérés et j'en ai expliqué les incidences fiscales du point de vue des employés qui les reçoivent.

Garderie gérée par l'entreprise

Ce serait un avantage imposable, à moins que tous les critères suivants soient remplis :

- Les services seraient fournis par ASI.
- ASI gérerait la garderie.
- Les services seraient offerts à tous les employés à un coût minime ou gratuitement.
- Les services ne seraient offerts qu'aux employés d'ASI.

Si l'entreprise exploitait elle-même la garderie et que les employés n'engageaient pas de frais de garde, le montant de frais de garde d'enfants que les employés pourraient déduire dans leur déclaration de revenus serait moindre.

Versement par ASI de cotisations au REER équivalentes à celles de l'employé

Les cotisations qu'ASI verserait au REER d'un employé représenteraient un avantage imposable. Le montant des cotisations s'ajouterait au revenu d'emploi de l'employé pour l'année, mais ce dernier pourrait déduire ce montant dans sa déclaration de revenus.

Toutefois, si nous offrions un REER géré par l'entreprise et qu'un employé choisissait d'y cotiser, aucun impôt ne serait retenu sur la part de sa paie versée au REER. De plus, aucun impôt ne serait retenu sur la cotisation de contrepartie de l'employeur si cette cotisation est versée directement au régime. La cotisation de contrepartie de l'employeur serait un revenu imposable, mais l'employé pourrait la déduire (au même titre que sa propre cotisation) dans sa déclaration de revenus.

Tous les frais payés par ASI au nom des employés au titre de l'administration du REER seraient également imposables entre les mains des employés.

Autorisation d'être accompagné par son conjoint à un colloque

Le montant payé pour le conjoint (billets d'avion, hôtel, repas, divertissements, etc.) serait considéré comme un avantage imposable entre les mains de l'employé, à moins que le conjoint ait surtout participé à des activités d'affaires pendant le voyage.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7 (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'expliquer la différence entre un employé et un travailleur indépendant du point de vue fiscal ou les incidences fiscales de certains des avantages proposés.

Compétent – Le candidat explique la différence entre un employé et un travailleur indépendant du point de vue fiscal et les incidences fiscales de certains des avantages proposés.

Compétent avec distinction – Le candidat explique en profondeur la différence entre un employé et un travailleur indépendant du point de vue fiscal et les incidences fiscales de plusieurs des avantages proposés.

EXAMEN FINAL COMMUN – ÉPREUVE DU JOUR 3
LE 27 MAI 2022

Étude de cas n° 3

(Temps suggéré : 80 minutes)

Waste to Chemicals inc. (W2C) a été constituée en société en 2011 par Fred et Aurel Aquilas, deux résidents canadiens, dans un souci d'écodurabilité. W2C utilise une technologie pour transformer chimiquement des déchets en biocarburants renouvelables, comme du méthanol et de l'éthanol. En septembre 2017, après des années de recherche, W2C a commencé à exploiter son usine d'Edmonton.

Nous sommes le 10 avril 2022. Les états financiers de l'exercice terminé le 31 décembre 2021 ont été préparés selon les IFRS, et le Conseil d'administration a autorisé leur publication. Vous, CPA, êtes analyste financier chez W2C.

Aurel vous convoque à son bureau et vous dit : « Nous avions envisagé de construire notre propre siège social, et la banque était disposée à prêter le montant nécessaire à un taux d'intérêt annuel de 8 %, mais nous avons plutôt opté pour la location (Annexe I). Nous avons également conclu une entente avec une agence gouvernementale (l'Agence) (Annexe II). Comment ces deux opérations seront-elles comptabilisées, et quelles seront leurs incidences fiscales pour 2022? De plus, quelles procédures d'audit les auditeurs mettront-ils vraisemblablement en œuvre à l'égard de ces opérations?

« Au lieu de notre journée de golf annuelle pour les employés, notre comité social propose une journée d'activités extérieures, pendant laquelle les employés pourraient faire du canot, du rafting ou de la randonnée. Cette journée coûterait à W2C 200 \$ par employé, ce qui est plus cher que notre journée de golf. Avant que nous prenions une décision, pouvez-vous nous expliquer les incidences fiscales de ce changement?

« Nous construisons actuellement une nouvelle usine en Ontario. La direction se demande si l'usine devrait servir à produire du méthanol ou de l'éthanol. J'ai préparé des informations sur le processus de production (Annexe III). Veuillez effectuer une analyse quantitative et qualitative, puis formuler une recommandation.

« Chemicon, une société mondiale de gestion d'actifs, nous a récemment offert d'investir dans W2C. Comme nous n'avons pas l'intention dans l'immédiat de faire un premier appel public à l'épargne (PAPE), nous examinons les deux propositions qu'elle nous a faites (Annexe IV). Je ne veux pas connaître leur traitement comptable, mais je veux plutôt savoir quels sont les facteurs à considérer dans notre décision et quelle proposition vous recommandez. »

ANNEXE I
LOCATION DE BUREAUX

W2C a signé un contrat de location non résiliable de cinq ans, qui a pris effet le 1^{er} janvier 2022. W2C paie un loyer de 150 000 \$ à la fin de chaque mois, soit le prix du marché, pour louer trois étages d'un immeuble. Ce contrat prévoit une option de renouvellement de trois ans, au prix actuel majoré de l'inflation.

Au début de janvier 2022, W2C a payé 1 million \$ pour apporter des améliorations locatives à l'immeuble, lesquelles devraient durer 10 ans. Le coût moyen pondéré du capital de W2C était de 12 % en décembre 2021.

ANNEXE II **ENTENTE AVEC L'AGENCE**

L'entente a été signée le 31 janvier 2022.

W2C a reçu 6 millions \$ de l'Agence le 1^{er} avril 2022 pour la construction de son usine en Ontario. Les fonds sont prêtés sans intérêts, et sont remboursables en 60 versements mensuels à partir du 1^{er} avril 2023.

L'entente est assortie des conditions suivantes :

- Les fonds doivent servir à payer les coûts d'ingénierie, de construction ou du matériel.
- W2C ne peut modifier son actionnariat actuel sans l'autorisation de l'Agence.
- W2C doit déclarer à l'Agence toute relation étroite avec des fournisseurs auxquels elle a recours pour la construction de l'usine.
- W2C doit déclarer à l'Agence toute autre aide gouvernementale reçue.

Si W2C ne respecte pas ces conditions, l'Agence a le droit d'exiger, à tout moment, un remboursement complet.

Aurel a mentionné que W2C souhaite conclure d'autres ententes de ce genre, principalement parce que le prêt pour la construction de l'usine d'Edmonton en 2017 a été renouvelé à un taux d'intérêt plus élevé et a dû être garanti par tous les actifs de W2C.

ANNEXE III

PRODUCTION DE MÉTHANOL ET D'ÉTHANOL

Méthanol

Le méthanol est toxique à l'état pur, mais il est présent dans des milliers de produits d'usage courant, comme le lave-glace et les produits adhésifs. Il sert aussi de carburant pour les voitures à haute performance, comme celles qu'utilisent les cascadeurs.

Éthanol

Principal alcool dans les boissons alcoolisées, l'éthanol peut être consommé à l'état pur ou servir d'antiseptique, dans le désinfectant pour les mains par exemple. Toutefois, alors que le secteur automobile tend vers une diminution de l'utilisation des combustibles fossiles, l'éthanol est surtout utilisé comme carburant pour les véhicules, et la quasi-totalité de l'essence vendue en Amérique du Nord contient maintenant de 10 % à 15 % d'éthanol. De plus, l'éthanol est de plus en plus utilisé sur les grands circuits de course automobile. En 2020, la consommation d'éthanol a atteint un sommet historique, et elle devrait continuer à augmenter.

Processus de production

W2C utilise des déchets non recyclables des municipalités comme matières premières. Les municipalités paient 200 \$ à W2C par tonne de déchets qu'elle accepte, et livrent même gratuitement les déchets à l'usine de W2C.

Une tonne de déchets donne 3 kilolitres (kl) de méthanol, ou 2 kl d'éthanol.

Le méthanol se vend 1 500 \$ le kl, et l'éthanol, 2 200 \$ le kl.

Voici les principaux coûts de production du méthanol :

	Coût	Quantité par kl de méthanol
Électricité	0,10 \$ le kilowattheure (kWh)	5 000 kWh
Eau	1,50 \$ le mètre cube (m ³)	100 m ³
Oxygène	50 \$ le kl	3,5 kl
Gaz naturel	3 \$ le gigajoule (GJ)	85 GJ
Consommables	200 \$ l'unité	1 unité

Le gouvernement impose une écotaxe de 100 \$ le kl de méthanol produit, étant donné sa toxicité.

Pour produire 1 kl d'éthanol, il faut 25 % plus d'électricité et d'eau, 30 % plus d'oxygène et de gaz naturel et 100 % plus de consommables que pour produire 1 kl de méthanol.

Lorsqu'elle produit de l'éthanol, W2C utilise de l'alumine pour éliminer la toxicité. L'alumine coûte 400 \$ la tonne. Une tonne d'alumine permet de produire 2,5 kl d'éthanol.

La production d'éthanol nécessite un superviseur de plus que la production de méthanol, au salaire annuel de 65 000 \$. Au maximum de sa capacité, une usine peut produire jusqu'à 3 500 kl de méthanol, ou 2 000 kl d'éthanol par année.

ANNEXE IV
PROPOSITIONS DE CHEMICON ET AUTRES RENSEIGNEMENTS

Proposition 1 : Actions privilégiées

Chemicon investirait 30 millions \$ en actions privilégiées de catégorie B de W2C qui ne comporteraient pas de droit de vote. Chaque action privilégiée de catégorie B serait émise au prix de 150 \$. Les dividendes annuels cumulatifs de 5 % seraient versés en espèces ou payés en actions privilégiées de catégorie B supplémentaires, pendant une période de cinq ans. Selon l'entente, W2C serait tenue de dépenser au moins 25 % des fonds pour des produits et des services canadiens sur la période de cinq ans commençant à la date de signature de l'entente. En cas de non-respect de cette condition, Chemicon pourrait imposer des pénalités pouvant atteindre 1,5 million \$ annuellement. Après cinq ans, Chemicon pourrait exiger que W2C rachète ses actions privilégiées, à un prix égal au prix d'émission initial, majoré de 10 %.

Proposition 2 : Titre d'emprunt convertible

Chemicon prêterait 40 millions \$ à W2C, au taux d'intérêt annuel de 15 %; les intérêts seraient payables trimestriellement. Le capital devrait être remboursé au bout de quatre ans. Les intérêts de la première année pourraient être différés et ajoutés au capital.

Dans le cas d'un premier appel public à l'épargne ou d'un changement de contrôle de W2C, Chemicon pourrait convertir le prêt en actions ordinaires de W2C, à un prix de conversion fixe de 115 \$ l'action ordinaire.

Autres renseignements

Actionnariat actuel de W2C

	Nombre d'actions ordinaires
Aurel Aquilas	300 000
Caisse canadienne d'investissement	250 000
Fred Aquilas	150 000
Fondation pour les énergies renouvelables	100 000
Total	800 000

GUIDE DE CORRECTION 3-3
WASTE TO CHEMICALS INC. (W2C)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Aurel Aquilas
De : CPA
Objet : Analyse demandée

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse le traitement comptable du contrat de location.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

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

- 6.2.1 *Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales*
6.2.4 *Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer*
6.3.1 *Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*

Traitement comptable du contrat de location

Identification d'un contrat de location

Selon le paragraphe 9 d'IFRS 16 *Contrats de location* : « *Un contrat est ou contient un contrat de location s'il confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie.* » Selon le paragraphe B9, le contrôle est conféré quand le client a à la fois le droit de décider de l'utilisation du bien déterminé et le droit d'obtenir la quasi-totalité des avantages économiques découlant de l'utilisation du bien déterminé.

Étant donné que W2C a loué trois étages de l'immeuble, elle a le droit d'obtenir la totalité des avantages économiques découlant de l'utilisation de ces bureaux pendant la période de location. W2C peut aussi déterminer l'utilisation de ces bureaux, comme le montre le fait que W2C a apporté des améliorations locatives importantes à l'immeuble juste après le début du contrat de location.

Conclusion : Le contrat relatif aux bureaux contient un contrat de location.

Identification et séparation des composantes du contrat

Le contrat vise uniquement la location de l'immeuble; il n'y a pas d'autres composantes.

Détermination de la date de début du contrat de location

Le contrat débute à la date à laquelle W2C a pu commencer à utiliser l'immeuble, c'est-à-dire le 1^{er} janvier 2022.

Détermination de la durée du contrat de location

Selon le paragraphe 18 d'IFRS 16 :

L'entité doit déterminer la durée du contrat de location comme étant le temps pour lequel le contrat de location est non résiliable, auquel s'ajoutent les intervalles visés par :

- (a) *toute option de prolongation du contrat de location que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer ;*
- (b) *toute option de résiliation du contrat de location que le preneur a la certitude raisonnable de ne pas exercer.*

Le contrat a une durée de cinq ans et prévoit une option de renouvellement de trois ans. W2C a engagé des coûts importants (1 million \$) pour apporter des améliorations locatives à l'immeuble. Ces améliorations locatives devraient durer 10 ans. Selon le paragraphe B37 :

À la date de début, l'entité apprécie si le preneur a la certitude raisonnable d'exercer une option de prolongation du contrat de location ou une option d'achat du bien sous-jacent, ou de ne pas exercer une option de résiliation du contrat de location. L'entité tient compte de tous les faits et circonstances pertinents faisant que le preneur a un avantage économique à exercer une option ou à ne pas l'exercer, y compris les changements dans les faits et circonstances attendus entre la date de début et la date d'exercice de cette option. Voici une liste non exhaustive d'exemples de facteurs à prendre en compte :

- [...]
- (b) *les aménagements importants de locaux loués entrepris (ou qu'il est prévu d'entreprendre) au cours de la durée du contrat et dont le preneur s'attend à tirer un avantage économique important lorsque l'option de prolongation ou de résiliation du contrat de location ou encore l'option d'achat du bien sous-jacent seront exerçables*

[...]

Il semble donc y avoir une certitude raisonnable que W2C exercera l'option de prolongation.

Conclusion : La durée du contrat de location de l'immeuble est de huit ans (cinq ans plus l'option de prolongation de trois ans).

Détermination du taux d'actualisation

Selon le paragraphe 26 d'IFRS 16 : « *À la date de début, le preneur doit évaluer l'obligation locative à la valeur actualisée des paiements de loyers qui n'ont pas encore été versés. La valeur actualisée des paiements de loyers doit être calculée à l'aide du taux d'intérêt implicite du contrat de location s'il est possible de déterminer facilement ce taux. Sinon, le preneur doit utiliser son taux d'emprunt marginal.* »

Puisqu'il n'est pas possible de déterminer facilement le taux d'intérêt implicite du contrat, il faut utiliser le taux d'emprunt marginal de W2C. Ce taux est défini comme suit : « *Taux d'intérêt que le preneur aurait à payer pour emprunter, pour une durée et avec une garantie similaires, les fonds nécessaires pour se procurer un bien de valeur similaire à l'actif au titre du droit d'utilisation dans un environnement économique similaire.* »

Le taux d'emprunt marginal de W2C serait de 8 % par année, soit le taux auquel la banque était prête à accorder un prêt à W2C pour la construction de son propre siège social. Le CMPC de 12 % ne peut pas être considéré comme un taux d'emprunt marginal valide parce qu'il s'agit du taux moyen pondéré auquel la société peut obtenir du capital et qu'il ne peut pas être associé à un actif de valeur similaire à l'immeuble loué.

Conclusion : Le taux d'actualisation devrait être de 8 % par année.

Évaluation initiale

Selon le paragraphe 22 d'IFRS 16 : « *À la date de début, le preneur doit comptabiliser un actif au titre du droit d'utilisation et une obligation locative.* »

Le paragraphe 24 d'IFRS 16 fournit les indications suivantes sur l'évaluation initiale de l'actif au titre du droit d'utilisation :

Le coût de l'actif au titre du droit d'utilisation doit comprendre :

- (a) *le montant initial de l'obligation locative, évalué comme il est indiqué au paragraphe 26 ;*
- (b) *le cas échéant, les paiements de loyers versés à la date de début ou avant cette date, déduction faite des avantages incitatifs à la location reçus ;*
- (c) *le cas échéant, les coûts directs initiaux engagés par le preneur ;*
- (d) *une estimation des coûts que le preneur devra engager pour le démantèlement et l'enlèvement du bien sous-jacent ainsi que la restauration du lieu ou pour la remise du bien sous-jacent dans l'état exigé par les termes et conditions du contrat de location, à moins que ces coûts ne soient engagés pour produire des stocks. Le preneur contracte l'obligation afférente à ces coûts soit à la date de début, soit par suite de l'utilisation du bien sous-jacent pendant une durée donnée.*

Comme il a été indiqué plus haut, à la date de début, le preneur doit évaluer l'obligation locative à la valeur actualisée des paiements de loyers qui n'ont pas encore été versés, calculée à l'aide du taux d'emprunt marginal. Le paragraphe 27 décrit ce qui doit être pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative :

À la date de début, les paiements de loyers pris en compte dans l'évaluation de l'obligation locative comprennent les paiements qui se rapportent au droit d'utiliser le bien sous-jacent pour la durée du contrat de location et qui n'ont pas encore été versés, à savoir :

- (a) *les paiements fixes (y compris en substance selon la description énoncée au paragraphe B42), déduction faite des avantages incitatifs à la location à recevoir ;*
- (b) *les paiements de loyers variables qui sont fonction d'un indice ou d'un taux (selon la description énoncée au paragraphe 28), initialement évalués au moyen de l'indice ou du taux en vigueur à la date de début ;*
- (c) *les sommes que le preneur s'attend à devoir payer au bailleur au titre de garanties de valeur résiduelle ;*
- (d) *le prix d'exercice de l'option d'achat que le preneur a la certitude raisonnable d'exercer (ce qui est apprécié à l'aide des facteurs décrits aux paragraphes B37 à B40) ;*
- (e) *les pénalités exigées en cas de résiliation du contrat de location, si la durée du contrat de location reflète l'exercice par le preneur de l'option de résiliation du contrat de location.*

Par conséquent, l'obligation locative et l'actif au titre du droit d'utilisation pour l'immeuble devraient être évalués comme suit au 1^{er} janvier 2022 :

Obligation locative

Paiements fixes, fin du mois	150 000 \$
Nombre de mois	96
Taux d'actualisation annuel	8 %
Valeur actualisée – aujourd'hui	<u>10 610 696 \$</u>

Actif au titre du droit d'utilisation

Évaluation initiale de l'obligation locative	<u>10 610 696 \$</u>
Total de l'actif au titre du droit d'utilisation	<u>10 610 696 \$</u>

Évaluation ultérieure

Le tableau qui suit présente le calcul de l'obligation locative et de l'actif au titre du droit d'utilisation pour chaque mois, du début du contrat de location jusqu'à aujourd'hui.

Obligation locative

	Solde d'ouverture	Intérêts	Paiement	Solde de clôture
Janv. 2022	10 610 696 \$	70 738 \$	(150 000) \$	10 531 434 \$
Févr. 2022	10 531 434 \$	70 210 \$	(150 000) \$	10 451 644 \$
Mars 2022	10 451 644 \$	69 678 \$	(150 000) \$	10 371 322 \$
Total des intérêts jusqu'au 31 mars 2022		210 626 \$		

Actif au titre du droit d'utilisation

Selon la norme, après la date de début, W2C doit évaluer l'actif au titre du droit d'utilisation à l'aide du modèle du coût, à moins que W2C n'utilise déjà le modèle de la réévaluation pour cette catégorie d'immobilisations corporelles et que W2C choisisse d'appliquer ce modèle. Pour ce qui est de l'amortissement, voici ce qu'indique le paragraphe 32 d'IFRS 16 :

Si le contrat de location a pour effet, au terme de sa durée, de transférer au preneur la propriété du bien sous-jacent ou si le coût de l'actif au titre du droit d'utilisation prend en compte l'exercice futur d'une option d'achat par le preneur, le preneur doit amortir l'actif au titre du droit d'utilisation sur la période allant de la date de début jusqu'au terme de la durée d'utilité du bien sous-jacent. Autrement, le preneur doit amortir l'actif au titre du droit d'utilisation sur la période allant de la date de début jusqu'au terme de la durée d'utilité de cet actif, ou jusqu'au terme de la durée du contrat de location s'il est antérieur.

Donc, puisque le contrat ne prévoit aucun transfert de propriété, l'actif au titre du droit d'utilisation sera amorti du 1^{er} janvier 2022 jusqu'à la fin de la durée du contrat de location, le 31 décembre 2029 (huit ans après la date de début du contrat, comme nous l'avons établi précédemment).

Amortissement de janvier à mars 2022 = $10\ 610\ 696\ \$ \div 96 \times 3 = 331\ 584\ \$$

Améliorations locatives

Selon IFRS 16, les coûts directs initiaux dont il faut tenir compte dans le coût de l'actif au titre du droit d'utilisation sont les suivants : « *Coûts marginaux engagés pour l'obtention d'un contrat de location, qui n'auraient pas été engagés si le contrat de location n'avait pas été obtenu, à l'exception des coûts de la sorte engagés relativement à un contrat de location-financement par le bailleur qui est fabricant ou distributeur.* »

Étant donné que les améliorations locatives ne font pas partie des coûts engagés pour l'obtention du contrat de location, elles ne doivent pas être incluses dans le coût de l'actif au titre du droit d'utilisation et elles doivent être traitées conformément à IAS 16 *Immobilisations corporelles*. Les améliorations locatives doivent initialement être comptabilisées au coût engagé, soit 1 million \$, et faire l'objet d'une évaluation ultérieure selon la méthode comptable appliquée actuellement, soit le modèle du coût ou le modèle de la réévaluation.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 le traitement comptable du contrat de location.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable du contrat de location.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable du contrat de location.

Occasion d'évaluation n° 2 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse le traitement comptable de l'entente avec l'Agence.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

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

- 6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales
6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

L'entente avec l'Agence constitue un prêt public. Le fait que les fonds sont offerts sans intérêts, c'est-à-dire à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché, indique qu'une forme de subvention publique ou d'aide publique est incorporée au prêt.

Voici ce qu'indique le paragraphe 10A d'IAS 20 : « *L'avantage tiré d'un prêt public à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché est traité comme une subvention publique. Le prêt doit être*

comptabilisé et évalué conformément à IFRS 9 Instruments financiers. La valeur de l'avantage conféré par un taux d'intérêt inférieur à celui du marché doit être égale à la différence entre la valeur comptable initiale du prêt déterminée selon IFRS 9 et le produit perçu.

Dette

Selon le paragraphe 4.2.1 d'IFRS 9, les passifs financiers détenus à des fins de transaction sont évalués à la juste valeur par le biais du résultat net, et tous les autres passifs financiers sont évalués au coût amorti, sauf s'ils ont été désignés comme étant évalués à la juste valeur. Par conséquent, le prêt doit être évalué au coût amorti, sous réserve qu'il n'ait pas été désigné comme étant évalué à la juste valeur.

IFRS 9 indique que le coût amorti doit être calculé au moyen de la méthode du taux d'intérêt effectif, selon laquelle les charges d'intérêt sont réparties sur la durée de l'instrument à un taux constant. Le taux d'intérêt effectif d'un passif financier est calculé lors de la comptabilisation initiale et correspond au taux qui actualise les flux de trésorerie futurs estimés sur la durée de vie attendue du passif financier de manière à obtenir exactement son coût amorti.

Étant donné que ce prêt ne porte pas intérêt, le taux d'intérêt effectif est le taux auquel W2C pourrait emprunter les fonds si ce prêt lui était consenti par une autre partie sur le marché. Le taux que la banque était prête à offrir à W2C pour la construction d'un nouveau siège social est de 8 %. Il serait donc approprié d'utiliser ce taux d'intérêt pour calculer la valeur actualisée de la dette.

Calcul de la VA au 1^{er} avril 2023

Paiements fixes	100 000 \$
Nombre de mois	60
Taux d'actualisation annuel	8 %
Valeur au 1 ^{er} avril 2023	<u>4 964 722 \$</u>

Calcul de la VA au 1^{er} avril 2022

Paiements fixes	4 964 722 \$
Nombre de mois	12
Taux d'actualisation annuel	8 %
Valeur actualisée	<u>4 584 233 \$</u>

La valeur actualisée de la dette est donc de 4 584 233 \$.

Subvention publique

Par conséquent, la valeur de la subvention publique est de 1 415 767 \$ (6 000 000 \$ – 4 584 233 \$).

Comme l'indique le paragraphe 7 d'IAS 20 : « *Les subventions publiques, y compris les subventions non monétaires évaluées à la juste valeur, ne doivent pas être comptabilisées tant qu'il n'existe pas une assurance raisonnable que :* »

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

L'entente s'accompagne des conditions suivantes :

- Les fonds doivent servir à payer les coûts d'ingénierie, de construction ou du matériel.
 - Comme W2C prévoit utiliser les fonds pour la construction de son usine en Ontario, cette condition sera probablement respectée.
- W2C ne peut modifier son actionnariat actuel sans l'autorisation de l'Agence.
 - W2C devrait évaluer les incidences des propositions de financement de Chemicon, plus particulièrement leurs effets sur la structure d'actionnariat. Toutefois, si l'on suppose que toute modification de l'actionnariat sera adéquatement signalée à l'Agence, qui donnera son autorisation, alors cette condition sera probablement respectée.
- W2C doit déclarer à l'Agence toute relation étroite avec des fournisseurs auxquels elle a recours pour la construction de l'usine.
 - Rien n'indique que W2C ne serait pas en mesure de faire cette déclaration.
- W2C doit déclarer à l'Agence toute autre aide gouvernementale reçue.
 - W2C ne semble recevoir aucune autre forme d'aide gouvernementale pour le moment, mais Aurel a mentionné que W2C souhaite conclure d'autres ententes de ce genre. Rien n'indique que W2C ne serait pas en mesure de faire cette déclaration.

D'après l'information fournie, il semble probable que W2C parvienne à se conformer aux conditions de l'Agence. Comme W2C souhaite conclure d'autres ententes de ce genre, W2C a intérêt à respecter toutes les conditions de déclaration, et on suppose que le critère (a) est respecté.

Comme W2C a déjà reçu l'argent de la part de l'Agence le 1^{er} avril 2022, le critère (b) est respecté.

Le critère (a) et le critère (b) étant respectés, la subvention publique devrait être comptabilisée dans les états financiers.

Comme l'indique le paragraphe 24 d'IAS 20 : « *Les subventions liées à des actifs, y compris les subventions non monétaires évaluées à la juste valeur, doivent être présentées dans l'état de la situation financière soit en produits différés, soit en déduisant la subvention pour arriver à la valeur comptable de l'actif.* »

Étant donné que la subvention est liée à l'usine en Ontario, elle peut être présentée de l'une des deux façons suivantes :

1. au passif à titre de produits différés;
2. en tant que déduction de la valeur comptable de l'usine.

D'après les paragraphes 26 et 27 d'IAS 20, que la subvention soit présentée en produits différés ou en déduction de la valeur comptable de l'usine, elle est comptabilisée en résultat net sur la durée d'utilité de l'actif, respectivement, en tant que produits ou par l'intermédiaire d'une réduction de la charge d'amortissement.

Je recommande que le crédit reporté de 1 415 767 \$ soit comptabilisé au passif à titre de produits différés. Le montant total sera amorti sur la durée de vie économique de l'usine. Par souci d'uniformité, toute autre subvention de cette nature devra être comptabilisée de la même manière.

Remboursement de la subvention

Si jamais W2C devait rembourser la subvention, elle devrait suivre les indications fournies au paragraphe 32 d'IAS 20 :

Une subvention publique qui devient remboursable doit être comptabilisée en tant que changement d'estimation comptable (voir IAS 8 Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs). Le remboursement d'une subvention liée au résultat doit être imputé en premier à tout crédit différé non amorti comptabilisé au titre de la subvention. Dans la mesure où le remboursement excède un tel crédit différé, ou s'il n'existe pas de crédit différé, le remboursement doit être comptabilisé immédiatement en résultat net. Le remboursement d'une subvention liée à un actif doit être comptabilisé soit en augmentant la valeur comptable de l'actif, soit en réduisant le solde du produit différé du montant remboursable. Le cumul de l'amortissement supplémentaire qui aurait été comptabilisé en résultat net jusqu'à cette date en l'absence de la subvention doit être comptabilisé immédiatement en résultat net.

Par conséquent, tout remboursement viendra réduire le passif à titre de produits différés ou augmenter la valeur comptable de l'usine, selon le choix de méthode pour la présentation.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 de l'entente avec l'Agence.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable de l'entente avec l'Agence.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de manière approfondie le traitement comptable de l'entente avec l'Agence.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat décrit les procédures d'audit qui seraient mises en œuvre à l'égard du contrat de location et de l'entente avec l'Agence.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
4.3.6	Élaborer des procédures appropriées, y compris l'analyse de données en audit, en fonction du risque identifié d'anomalies significatives	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.3 Faire preuve de scepticisme, d'objectivité, de diligence et de persévérance lors de l'identification des enjeux

6.2.1 Faire preuve d'objectivité et garder un esprit critique afin d'éviter les analyses partiales

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

Contrat de location

Obtenir le contrat et passer en revue les éléments suivants :

- les conditions qui influent sur la capacité de W2C à contrôler l'immeuble (comme sa capacité à apporter des améliorations locatives) dans le but de déterminer si W2C a conclu un contrat de location;
- la date de début et la durée du contrat de location (pour confirmer que la durée du contrat est bien de cinq ans avec une option de renouvellement de trois ans) afin de déterminer la durée appropriée du contrat de location;
- le montant des paiements au titre du contrat pour confirmer que ceux-ci sont bien de 150 000 \$ par mois.

Obtenir des pièces justificatives pour étayer le taux d'actualisation utilisé, par exemple en effectuant le rapprochement avec les documents de la banque relatifs au prêt offert à un taux de 8 % pour la construction d'un nouveau siège social.

Recalculer la valeur actualisée de l'obligation locative et de l'actif au titre du droit d'utilisation au moyen du taux de 8 % pour déterminer le caractère approprié des montants comptabilisés.

Obtenir une liste des coûts engagés pour apporter les améliorations locatives, sélectionner un échantillon, et contrôler les montants au moyen des pièces justificatives, comme les feuilles de temps et les factures, pour confirmer que les améliorations locatives ont bien été apportées et que les montants inscrits à l'actif sont appropriés.

Parler avec la direction pour déterminer si la durée de vie utile de 10 ans estimée pour les améliorations locatives est raisonnable. Corroborer les réponses de la direction en examinant les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration ou en se rapportant aux estimations de durée de vie utile réalisées précédemment pour d'autres améliorations locatives.

Entente avec l'Agence

Obtenir l'entente et passer en revue les éléments suivants :

- le montant de l'entente (6 millions \$), l'absence d'intérêts et les conditions de remboursement, y compris le montant des paiements, le nombre de paiements, la date à laquelle les paiements commencent (paiements reportés d'un an) et leur fréquence, pour s'assurer de l'exactitude de la dette comptabilisée et du montant qui a été calculé pour la subvention publique;
- le fait que les fonds sont uniquement liés à l'usine en Ontario, pour s'assurer que la subvention peut être comptabilisée en déduction des montants inscrits à l'actif relativement à cette usine.

Obtenir des pièces justificatives relativement au taux d'intérêt de 8 % et valider les données d'entrée importantes par rapport aux pièces justificatives (par exemple, faire le rapprochement entre le taux de marché pour un financement par emprunt et des documents d'emprunt récents).

Refaire le calcul de la valeur actualisée de la dette au moyen du taux établi pour déterminer le caractère approprié des montants comptabilisés.

Pour s'assurer que W2C n'a pas à comptabiliser le montant total en tant que subvention remboursable, il faut confirmer que W2C respecte les conditions de l'entente :

- Obtenir la liste des coûts payés avec les fonds reçus, vérifier son exhaustivité en comparant le montant total de la liste au montant total comptabilisé dans le grand livre général, puis sélectionner un échantillon de coûts à retracer dans les pièces justificatives (feuilles de temps, factures, etc.) pour s'assurer qu'il s'agit bien de coûts d'ingénierie, de construction ou du matériel.
- Obtenir la liste des actionnaires de W2C fournie à l'Agence et la liste des actionnaires actuels de la société dans ses documents officiels (registre des actionnaires) et comparer les deux pour déterminer s'il y a eu un changement de propriété. Sinon, passer en revue les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration pour voir si l'actionnariat a subi des modifications.
- Obtenir la liste des fournisseurs utilisés pour la construction de l'usine en Ontario. Passer en revue la liste pour voir si, selon la compréhension qu'a l'auditeur de l'entité, certains des fournisseurs seraient considérés comme ayant une relation étroite avec W2C. Comme on ne sait pas exactement ce que signifie « relation étroite », il pourrait être nécessaire de passer en revue l'entente pour voir si ce terme est défini ou de communiquer avec l'Agence pour déterminer ce qu'on entend par « relation étroite » (par exemple, un fournisseur auprès duquel la société effectue régulièrement des achats est-il considéré comme une relation étroite?). Si l'on suppose que le terme renvoie aux parties liées, on pourrait notamment comparer la liste des fournisseurs à la liste des investissements de W2C ou examiner les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration pour déterminer si quoi que ce soit indique qu'un ou des fournisseurs pourraient être des parties liées. W2C pourrait devoir obtenir la liste des parties liées de ses investisseurs institutionnels (Caisse canadienne d'investissement et Fondation pour les énergies renouvelables) afin de la comparer à la liste de ses fournisseurs. Comme la plupart des fournisseurs sont des sociétés, il sera peut-être nécessaire de déterminer si certains des actionnaires de W2C détiennent une participation dans ces sociétés. W2C pourrait par exemple demander à tous ses actionnaires de confirmer qu'ils ne sont liés à aucun des fournisseurs sur la liste.
- Obtenir la liste de toutes les subventions publiques et de toute l'aide publique que W2C reçoit. Vérifier l'exhaustivité de la liste en passant en revue les relevés bancaires pour y repérer tous les dépôts importants et déterminer si ces dépôts sont liés à des subventions et, le cas échéant, si ces subventions sont incluses dans la liste. Confirmer que toutes ces subventions ont été divulguées en temps opportun à l'Agence en obtenant des preuves de la communication, comme les courriels envoyés par W2C.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 décrit quelques procédures d'audit qui seraient mises en œuvre à l'égard du contrat de location ou de l'entente avec l'Agence.

Compétent – Le candidat décrit certaines procédures d'audit qui seraient mises en œuvre à l'égard du contrat de location et de l'entente avec l'Agence.

Compétent avec distinction – Le candidat décrit plusieurs des procédures d'audit qui seraient mises en œuvre à l'égard du contrat de location et de l'entente avec l'Agence.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat traite des incidences fiscales du contrat de location, de l'entente avec l'Agence et de la journée d'activités extérieures.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
6.2.2	Donner des conseils sur les impôts que doit payer une société	B
6.3.2	Évaluer les impôts à payer d'un particulier	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

- 6.1.1 Identifier et exposer clairement les problèmes dans ses champs de responsabilité
- 6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer
- 6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix
- 6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

Contrat de location

Puisqu'il s'agit de dépenses engagées en vue de gagner un revenu d'entreprise, les paiements mensuels de loyer seront déduits du revenu d'entreprise de W2C aux fins de l'impôt. Par conséquent, toutes les écritures comptables inscrites au titre de la charge d'amortissement et de la charge d'intérêts seront annulées, car il s'agit d'éléments de capital.

Les améliorations locatives sont des immobilisations selon les règles fiscales et seront par conséquent considérées comme des biens amortissables. Les améliorations locatives sont des

biens de la catégorie 13. Elles sont amorties selon la méthode linéaire sur toute la durée du contrat de location plus une période de renouvellement (et non selon la méthode de l'amortissement dégressif, comme c'est le cas pour la plupart des catégories de DPA), soit cinq ans plus une période de renouvellement de trois ans. Les améliorations locatives donnent droit à l'incitatif à l'investissement accéléré, soit un taux d'amortissement d'une fois et demie le taux normal pour l'année de l'acquisition. La DPA relative aux améliorations locatives de 2022 sera de 187 500 \$ ($1 \text{ million } \$ \div 8 \text{ ans} \times 1,5$).

Entente avec l'Agence

D'un point de vue fiscal, cet emprunt sera traité comme un passif. Étant donné qu'il n'y a pas d'intérêts à payer, il n'y a rien à déduire du revenu net aux fins de l'impôt. Tous les montants comptabilisés du point de vue comptable seront annulés du point de vue fiscal.

Journée d'activités extérieures

Pendant le tournoi de golf annuel de la société, toutes les sommes payées par W2C pour des aliments, des boissons ou des divertissements offerts aux employés ne sont pas assujetties à la limite de 50 % applicable aux frais de représentation. Elles sont plutôt entièrement déductibles étant donné qu'elles sont engagées dans le cadre d'une activité annuelle pour les employés.

La déduction des dépenses engagées pour l'usage d'un terrain de golf est expressément interdite par la *Loi de l'impôt sur le revenu*. La même restriction s'applique aussi aux droits d'inscription au tournoi. Comme cette dépense a été engagée pour l'usage d'un terrain de golf, aucune somme n'est déductible. Cela signifie que, par le passé, seule une partie limitée de cette dépense était déductible du point de vue fiscal.

Si W2C accepte l'idée d'une journée d'activités extérieures, la totalité du coût de l'activité sociale sera déductible fiscalement parce que l'activité serait considérée comme une fête de bureau et ne serait pas assujettie à la restriction relative aux dépenses de divertissement. W2C pourrait avoir jusqu'à six activités semblables par année.

Si le coût de l'activité pour W2C (à l'exclusion des frais de transport pour le retour à la maison, du prix du taxi et de l'hébergement) est inférieur à 150 \$ par employé, il n'y aura aucun avantage imposable pour les employés. Si le coût de l'activité est de 200 \$ par employé, ce qui est supérieur à 150 \$ par personne, la totalité du montant sera considérée comme un avantage imposable. Par conséquent, il y aurait un avantage imposable de 200 \$ par employé.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4 (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 traiter des incidences fiscales de certaines des questions fiscales.

Compétent – Le candidat traite des incidences fiscales de certaines des questions fiscales.

Compétent avec distinction – Le candidat traite des incidences fiscales de toutes les questions fiscales.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue et profondeur)

Le candidat analyse la question de savoir si l'usine devrait produire du méthanol ou de l'éthanol, et il formule une recommandation.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
3.3.1	Évaluer des méthodes de classement des coûts et d'établissement du coût de revient aux fins de la gestion des activités courantes	A
3.5.2	Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité	A

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

6.1.2 Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes

6.2.4 Effectuer des analyses quantitatives et qualitatives approfondies afin de trouver des solutions potentiellement viables et de les évaluer

6.3.1 Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix

6.3.2 Exposer clairement les limites de ses recommandations

6.3.3 Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables

7.1.2 Communiquer de l'information financière non complexe de façon logique, claire et concise

Analyse quantitative

La marge sur coûts variables par kilolitre (kl) se calcule comme suit :

	Méthanol	Note	Éthanol	Note
Produits d'exploitation	1 500,00 \$		2 200,00 \$	
Produits tirés de l'élimination des déchets	66,67	1	100,00	7
	1 566,67		2 300,00	
Électricité	500,00	2	625,00	8
Eau	150,00	3	187,50	8
Oxygène	175,00	4	227,50	9
Gaz naturel	255,00	5	331,50	9
Consommables	200,00	6	400,00	10
Coûts d'élimination	100,00		0	
Alumine	0		160,00	11
Salaire supplémentaire	0		0	12
Total des coûts variables	1 380,00		1 931,50	
Marge sur coûts variables par kl	<u>186,67 \$</u>		<u>368,50 \$</u>	

Notes

- 1) $200 \text{ \$} \div 3 \text{ kl}$
- 2) $0,10 \text{ \$} \times 5\,000 \text{ kWh}$
- 3) $1,50 \text{ \$} \times 100 \text{ m}^3$
- 4) $50 \text{ \$} \times 3,5 \text{ kl}$
- 5) $3 \text{ \$} \times 85 \text{ GJ}$
- 6) $200 \text{ \$} \times 1 \text{ unité}$
- 7) $200 \text{ \$} \div 2 \text{ kl}$
- 8) Méthanol $\times 1,25$
- 9) Méthanol $\times 1,3$
- 10) Méthanol $\times 2$
- 11) $400 \text{ \$} \div 2,5 \text{ kl}$
- 12) Le salaire supplémentaire n'est pas inclus dans le calcul, car il s'agit d'un coût fixe.

Si l'on utilise la production maximale possible de l'usine, la marge sur coûts variables maximale que W2C peut tirer de chacun des biocarburants est la suivante :

$$\text{Méthanol} = 186,67 \text{ \$} \times 3\,500 \text{ kl} = 653\,345 \text{ \$}$$

$$\text{Éthanol} = 368,50 \text{ \$} \times 2\,000 \text{ kl} = 737\,000 \text{ \$}$$

Les coûts fixes associés au travail supplémentaire nécessaire à la production de l'éthanol sont de 65 000 \$ pour l'embauche d'un superviseur de plus, ce qui fait baisser le bénéfice total tiré de la production d'éthanol, qui s'établit à 672 000 \$.

Analyse qualitative

Étant donné que W2C met l'accent sur l'écodurabilité, la production de méthanol, qui est toxique et qui peut être nocif pour le sol et pour l'environnement, pourrait nuire à l'image de la société.

Le méthanol est utilisé dans un grand nombre de produits d'usage courant, alors on peut supposer qu'il y aura toujours de la demande sur le marché. Le méthanol est aussi utilisé comme carburant pour les voitures à haute performance, ce qui signifie qu'il y a la possibilité de tirer des produits d'exploitation de ce créneau de marché.

D'un autre côté, la consommation d'éthanol est en hausse et devrait continuer d'augmenter. L'éthanol est aussi principalement utilisé dans le secteur automobile, qui présente un volume de ventes potentiellement élevé. L'éthanol pourrait bientôt pénétrer le créneau des voitures à haute performance, ce qui augmentera la demande.

L'éthanol peut aussi être consommé à l'état pur, ce qui le rend moins nocif pour l'environnement. Il présente aussi un plus grand potentiel de diversification parce qu'il peut également être utilisé dans les boissons alcoolisées et dans le secteur médical.

Recommandation

Dans l'ensemble, je recommande à W2C de produire de l'éthanol. Même si l'on tient compte de la production maximale, la production d'éthanol est plus rentable et, d'un point de vue qualitatif, ce choix cadre mieux avec la vision de W2C et sa volonté d'encourager les comportements environnementalement responsables.

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

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 et qualitative de la question de savoir si l'usine devrait produire du méthanol ou de l'éthanol.

Compétent – Le candidat prépare une analyse quantitative et qualitative de la question de savoir si l'usine devrait produire du méthanol ou de l'éthanol, et il formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une analyse quantitative et qualitative approfondie de la question de savoir si l'usine devrait produire du méthanol ou de l'éthanol, et il formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat analyse les propositions d'investissement de Chemicon.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA – Compétences techniques		Modules communs
5.2.3	Évaluer les sources de financement	B
5.2.4	Évaluer les décisions ayant une incidence sur la structure financière	B

Grille de compétences des CPA – Compétences habilitantes

5.1.1 *Appliquer ses connaissances générales du milieu des affaires pour mettre en valeur le travail effectué*

6.1.2 *Utiliser des techniques qualitatives et quantitatives pour clarifier la nature des problèmes*

6.3.1 *Se fonder sur des données probantes et sur son jugement pour recommander des solutions ou des conclusions, et justifier son choix*

6.3.3 *Appliquer des critères de décision pour faire un choix entre diverses options viables*

Actions privilégiées

- Étant donné que les actions privilégiées ne sont pas assorties de droits de vote, vous ne perdriez pas le contrôle de W2C. Toutefois, il y aurait une modification de l'actionnariat de la société, car Chemicon détiendrait une partie de W2C grâce à ces actions privilégiées. Il faudra obtenir l'autorisation de l'Agence avant que cette opération puisse être réalisée.
- Un dividende annuel de 5 % pourrait représenter une importante charge financière pour une société en démarrage comme W2C, mais le montant serait nettement moins élevé que le taux d'intérêt de 15 % du titre d'emprunt convertible.
- La possibilité de verser les dividendes sous forme d'actions permettrait d'éviter une sortie de trésorerie dans un contexte où W2C a besoin de cette trésorerie.
- Le fait que les actions privilégiées sont à dividendes cumulatifs permettrait à W2C de choisir le moment du paiement des dividendes et de décider si elle les verse en espèces, ce qui offrirait davantage de souplesse que les paiements d'intérêts trimestriels de la proposition de titre d'emprunt convertible.
- Le rachat des actions privilégiées dans cinq ans serait probablement plus facile à gérer pour la société que le remboursement d'une dette plus importante dans quatre ans.
- W2C doit dépenser au moins 25 % des fonds pour des produits et des services canadiens sur la période de cinq ans commençant à la date de signature de l'entente. En cas de non-respect de cette condition, Chemicon pourrait imposer des pénalités pouvant atteindre 1,5 million \$ annuellement. Il est important d'évaluer la probabilité que W2C respecte ces critères (sans devoir engager de coûts supplémentaires importants pour la réalisation de ses

projets); s'il est peu probable que la société respecte les conditions, cette option pourrait vite devenir coûteuse, car la pénalité de 1,5 million \$ équivaut à un taux d'intérêt annuel de 5 % ($1,5 \text{ million } \$ \div 30 \text{ millions } \$$).

Emprunt convertible

- Le prêt est convertible en actions ordinaires. Il représente 347 827 ($40 \text{ millions } \$ \div 115 \text{ \$}$) actions ordinaires supplémentaires, ce qui signifie que Chemicon détiendrait le plus d'actions dans le cas d'un PAPE ou d'un changement de contrôle, mais en détiendrait toujours moins que vous et Fred ensemble. Il est important de confirmer si cela correspond à votre vision pour la société. Comme aucun PAPE n'est prévu dans l'immédiat, W2C devra évaluer si elle aura suffisamment de trésorerie pour rembourser le solde du prêt dans quatre ans.
- Cette option procurerait davantage de trésorerie à W2C; en effet, elle rapporterait 40 millions \$ à la société tandis que la première option lui en procurerait 30 millions \$.
- Il est possible de différer les intérêts de la première année, ce qui permettrait à W2C de finir la construction de l'usine en Ontario et de commencer à générer des produits d'exploitation avant de devoir payer des intérêts.
- Étant donné que cette option de financement entraînerait une modification de l'actionnariat, l'Agence devrait aussi y donner son approbation.

Conclusion

Pour que W2C puisse prendre une décision financière éclairée, il lui faudra obtenir plus de précisions notamment les suivantes : le moment où le PAPE devrait avoir lieu, puisque nous savons qu'il n'est pas prévu de l'effectuer immédiatement, et la mesure dans laquelle il est probable que W2C puisse dépenser au moins 25 % des fonds pour des produits et des services canadiens. Toutefois, d'après notre analyse préliminaire, l'émission d'actions privilégiées serait le meilleur choix pour W2C. Même si l'émission d'actions privilégiées rapporte moins de trésorerie à W2C dans l'immédiat, elle a une moins grande incidence sur les flux de trésorerie à long terme. De plus, son incidence sur la structure de l'actionnariat est moindre, puisque les actions privilégiées ne sont pas assorties de droits de vote.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 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 d'analyser les propositions d'investissement de Chemicon.

Compétent – Le candidat analyse les propositions d'investissement de Chemicon et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de manière approfondie les propositions d'investissement de Chemicon et formule une recommandation.

ANNEXE E

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3
(TOUS LES CANDIDATS)**

**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							
OE5	Stocks	3 %	6 %	32 %	56 %	3 %	59 %
OE6	Comptabilisation des produits	3 %	9 %	40 %	47 %	1 %	48 %
Jour 3 – Q1 IHC							
OE1	Comptabilisation des produits	5 %	19 %	37 %	31 %	8 %	39 %
OE2	Autres problèmes de comptabilisation	19 %	17 %	37 %	21 %	6 %	27 %
Jour 3 – Q3 W2C							
OE1	Contrat de location	4 %	41 %	25 %	23 %	7 %	30 %
OE2	Entente de prêt sans intérêts	8 %	34 %	27 %	29 %	2 %	31 %

Comptabilité de gestion

		NT	CM	EVC	C	CD	C+C D
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE1	Révision du budget	3 %	2 %	27 %	66 %	2 %	68 %
OE2	Écart sur volume des ventes	3 %	5 %	47 %	44 %	1 %	45 %
OE3	Méthodes de fixation des prix – analyse quantitative	5 %	6 %	43 %	45 %	1 %	46 %
OE4	Méthodes de fixation des prix – analyse qualitative	8 %	12 %	34 %	45 %	1 %	46 %
Jour 3 – Q2 ASI							
OE1	Scénarios d'expansion des activités	2 %	16 %	29 %	45 %	8 %	53 %
Jour 3 – Q3 W2C							
OE5	Méthanol ou éthanol	8 %	12 %	37 %	33 %	10 %	43 %

CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3
(ÉPREUVE DU JOUR 2)

Audit et certification		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Partenariat	1 282	2 %	23 %	39 %	31 %	5 %	36 %
OE8	Évaluation des risques	1 282	1 %	18 %	25 %	54 %	2 %	56 %
OE9	Seuil de signification et stratégie	1 282	1 %	15 %	41 %	41 %	2 %	43 %
OE10	Procédures – questions comptables et entrepôt	1 282	1 %	19 %	19 %	56 %	5 %	61 %
OE11	Procédures – cycle des ventes	1 282	3 %	36 %	29 %	31 %	1 %	32 %
OE12	Utilisation des travaux du service d'audit interne	1 282	1 %	27 %	27 %	43 %	2 %	45 %
OE13	Faiblesses du contrôle interne	1 282	1 %	26 %	52 %	20 %	1 %	21%

Finance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Chantal Summer – VAN	245	1 %	9 %	20 %	63 %	7 %	70 %
OE8	Données sur les ventes et hypothèses	245	1 %	18 %	34 %	43 %	4 %	47 %
OE9	Évaluation de SPH	245	2 %	4 %	42 %	47 %	5 %	52 %
OE10	Obligations de Jefferson	245	3 %	12 %	42 %	39 %	4 %	43 %
OE11	Fonds de roulement	245	7 %	32 %	38 %	19 %	4 %	23 %
OE12	Droits de propriété intellectuelle – Collection de livres pour enfants	245	8 %	29 %	33 %	25 %	5 %	30 %
OE13	Placements	245	6 %	13 %	40 %	41 %	0 %	41 %

CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3
(ÉPREUVE DU JOUR 2)

Gestion de la performance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Analyse CVP de la réduction de prix	830	1 %	2 %	16 %	75 %	6 %	81 %
OE8	Coûts de production des vidéos	830	1 %	18 %	35 %	41 %	5 %	46 %
OE9	Programme de révision CorrecteurPro	830	2 %	12 %	48 %	37 %	1 %	38 %
OE10	Projet pilote d'UREA	830	6 %	23 %	26 %	43 %	2 %	45 %
OE11	Régime d'incitation au rendement – UREA	830	3 %	26 %	33 %	36 %	2%	38%
OE12	Externalisation de la fonction ventes	830	1 %	8 %	24 %	65 %	2 %	67 %
OE13	Incidence des facteurs externes sur l'orientation stratégique	830	7 %	18 %	33 %	39 %	3 %	42 %

Fiscalité		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Vente d'AAPE	110	2 %	32 %	41 %	20 %	5 %	25 %
OE8	Acquisition de contrôle	110	9 %	24 %	25 %	36 %	6 %	42 %
OE9	Impôts des particuliers de Brian et Sarah	110	5 %	5 %	42 %	44 %	4 %	48 %
OE10	Bien de remplacement	110	5 %	16 %	24 %	44 %	11 %	55 %
OE11	Revenu imposable	110	5 %	5 %	25 %	61 %	4 %	65 %
OE12	Impôts à payer et revenu de dividende	110	5 %	21 %	27 %	37 %	10 %	47 %
OE13	Déclaration de TPS/TVH	110	7 %	27 %	31 %	34 %	1 %	35 %

CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4
(PAR DOMAINES DE COMPÉTENCES – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3)

Information financière

		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE5	Stocks	3 %	6 %	32 %	56 %	3 %	91 %
OE6	Comptabilisation des produits	3 %	9 %	40 %	47 %	1 %	88 %
Jour 3 – Q1 IHC							
OE1	Comptabilisation des produits	5 %	19 %	37 %	31 %	8 %	76 %
OE2	Autres problèmes de comptabilisation	19 %	17 %	37 %	21 %	6 %	64 %
Jour 3 – Q3 W2C							
OE1	Contrat de location	4 %	41 %	25 %	23 %	7 %	55 %
OE2	Entente de prêt sans intérêts	8 %	34 %	27 %	29 %	2 %	58 %

Comptabilité de gestion

		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE1	Révision du budget	3 %	2 %	27 %	66 %	2 %	95 %
OE2	Écart sur volumes de ventes	3 %	5 %	47 %	44 %	1 %	92 %
OE3	Méthodes de fixation des prix – analyse quantitative	5 %	6 %	43 %	45 %	1 %	89 %
OE4	Méthodes de fixation des prix – analyse qualitative	8 %	12 %	34 %	45 %	1 %	80 %
Jour 3 – Q2 ASI							
OE1	Scénarios d'expansion des activités	2 %	16 %	29 %	45 %	8 %	82 %
Jour 3 – Q3 W2C							
OE5	Méthanol ou éthanol	8 %	12 %	37 %	33 %	10 %	80 %

CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4
(PAR DOMAINES DE COMPÉTENCES – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3)

Stratégie et gouvernance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
Jour 3 Q1-OE5	ICP et questions stratégiques	4 %	17 %	25 %	46 %	8 %	79 %
Jour 3 Q2-OE2	Analyse FFPM	5 %	12 %	22 %	45 %	16 %	83 %
Jour 3 Q2-OE5	Pratiques du Conseil d'administration	5 %	14 %	38 %	39 %	4 %	81 %

Audit et certification							
Jour 3 Q2-OE4	Faiblesses du contrôle	2 %	12 %	40 %	37 %	9 %	86 %
Jour 3 Q2-OE6	Seuil de signification et stratégie	5 %	19 %	23 %	39 %	14 %	76 %
Jour 3 Q3-OE3	Procédures – contrat de location, entente avec l'agence	14 %	23 %	29 %	30 %	4 %	63 %

Finance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC+C+CD
Jour 3 Q1-OE4	Projections des flux de trésorerie	3 %	24 %	40 %	28 %	5 %	73 %
Jour 3 Q2-OE3	Évaluation d'entreprise	2 %	8 %	15 %	46 %	29 %	90 %
Jour 3 Q3-OE6	Propositions d'investissement	9 %	11 %	29 %	40 %	11 %	80 %

Fiscalité							
Jour 3 Q1-OE3	Impôt des sociétés à payer	3 %	10 %	31 %	51 %	5 %	87 %
Jour 3 Q2-OE7	Employé ou travailleur indépendant, avantages	5 %	14 %	40 %	33 %	8 %	81 %
Jour 3 Q3-OE4	Contrat de location, entente avec l'agence, journée d'activité	4 %	34 %	28 %	30 %	4 %	62 %

ANNEXE F

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVE DU JOUR 2

Épreuve / étude de cas : **Jour 2 – Travail commun à tous les rôles (SPH)**

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : De facile à moyen

Domaines de la Grille de compétences : Comptabilité de gestion (4)
Information financière (2)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE) COMMUNES à tous les rôles

OE n° 1 (Révision du budget)

Les candidats devaient ajuster le budget d'une division pour tenir compte de la nouvelle stratégie de marketing proposée par la direction. Les renseignements sur le budget initial de la division Ouvrages documentaires de SPH et sur la nouvelle stratégie étaient fournis à l'Annexe IV (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer un budget révisé en apportant les ajustements nécessaires au chiffre d'affaires, aux coûts variables et aux coûts fixes en fonction de la nouvelle stratégie.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La majorité d'entre eux ont présenté un budget révisé auquel ils ont intégré au moins un ajustement à chacun des trois postes pertinents, à savoir le chiffre d'affaires, les coûts variables et les coûts fixes, et ont fourni un résultat d'exploitation global ajusté pour la division. En général, les candidats ont montré qu'ils comprenaient la nécessité d'ajuster les coûts variables directs en raison du nombre plus élevé d'unités produites. Ils ont aussi appliqué les pourcentages appropriés aux coûts différentiels liés soit aux commissions, soit aux redevances. Dans l'ensemble, les candidats ont calculé correctement le chiffre d'affaires différentiel que SPH tirerait des livres supplémentaires et ont fourni des explications sur leurs calculs dans le document Excel.

Les candidats forts ont généralement ajusté correctement le chiffre d'affaires et ont apporté plusieurs ajustements pour chacune des catégories de coûts. Par exemple, ces candidats ont souvent correctement apporté des ajustements relatifs au coût des matières premières et de la main-d'œuvre directe, aux coûts d'expédition et d'exécution des commandes et aux autres coûts de production, ou ont apporté des ajustements aux commissions et aux redevances. Ces candidats ont aussi davantage intégré les données de l'étude de cas, comme la nécessité d'inclure un salaire pour le vendeur supplémentaire requis, ou comme le fait que les coûts pourraient augmenter davantage en raison de l'utilisation de papier de qualité supérieure.

Les candidats faibles ont été moins nombreux à apporter des ajustements exacts à chacun des postes pertinents des états financiers. Par exemple, ils ont souvent fait des erreurs dans leur calcul du chiffre d'affaires supplémentaire, beaucoup d'entre eux ayant tenté de calculer un prix

moyen pondéré pour l'ensemble des livres, même si aucune donnée de l'étude de cas ne laissait entendre que c'était nécessaire. Souvent, les candidats faibles n'ont pas utilisé correctement les données de l'étude de cas. Par exemple, ils ont parfois appliqué le prix des nouveaux livres et le pourcentage de redevances nouvellement négocié au budget total de la division. D'autres candidats faibles n'ont pas apporté d'ajustement au coût des matières premières et de la main-d'œuvre directe, même si SPH produira et vendra plus de livres, montrant ainsi qu'ils n'avaient pas une bonne compréhension de la notion de coûts variables. Les candidats faibles ont aussi été nombreux à utiliser la même méthode pour calculer tous les coûts différentiels. Par exemple, certains ont effectué leurs calculs sur la base du pourcentage du chiffre d'affaires dans tous les cas même si ce n'était approprié que pour les frais de vente et de marketing.

OE n° 2 (Analyse des écarts)

Les candidats devaient effectuer une analyse de l'écart sur prix de vente et de l'écart sur volume des ventes pour les coffrets de trois livres et pour les livres individuels de la série de livres pour enfants « Les Formidables », et aider Jonathan à comprendre si la stratégie de marketing adoptée en 2021 avait été efficace pour accroître le bénéfice. L'information sur les prix de vente, les coûts variables et les volumes de ventes réels et budgétés pour les deux formats de vente de la série se trouvait à l'Annexe V (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer l'écart sur prix de vente et l'écart sur volume des ventes avec un degré d'exactitude raisonnable pour au moins un des produits et expliquer l'incidence des écarts sur le bénéfice de SPH.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La plupart d'entre eux ont effectué un calcul adéquat de l'écart sur prix de vente et de l'écart sur volume des ventes pour au moins un des formats. La majorité des candidats n'ont pas tenté d'intégrer les informations sur les coûts variables dans leurs calculs, ce qui leur a seulement permis de tirer une conclusion quant à l'incidence de la stratégie sur le chiffre d'affaires de SPH, même s'il leur était demandé d'analyser l'incidence sur le bénéfice de SPH. Cependant, les candidats qui ont calculé l'écart sur prix de vente et l'écart sur volume des ventes uniquement à partir des informations sur le chiffre d'affaires ont quand même pu tirer une conclusion valable et ont généralement interprété les écarts correctement.

Les candidats forts ont calculé correctement l'écart sur prix de vente et l'écart sur volume des ventes pour les deux formats et ont interprété les résultats de leurs calculs de façon à répondre à la question de Jonathan quant à l'efficacité de la stratégie adoptée en 2021 pour accroître le bénéfice. Les candidats forts ont souvent utilisé le prix de vente réduit et le volume des ventes accru pour expliquer les écarts des coffrets, et ont conclu que la stratégie proposée par Maria en 2021 était efficace.

Les candidats faibles ont souvent commis des erreurs dans leurs calculs, comme multiplier les écarts sur prix de vente par les volumes budgétés ou l'écart sur volume des ventes par le prix de vente budgétaire. D'autres candidats faibles n'ont pas multiplié les différences de prix de vente ou de volume des ventes par une autre variable, ce qui leur a donné des écarts impossibles à comparer avec les autres. Ces candidats n'ont pas été en mesure de tirer une conclusion logique sur les écarts qu'ils avaient calculés. Les candidats faibles qui ont réussi à calculer les écarts en

commettant un nombre limité d'erreurs n'ont pas fourni d'interprétations utiles des écarts. Ils se sont souvent contentés de rapporter les résultats de leurs calculs ou d'indiquer quels écarts étaient favorables ou défavorables. Ces interprétations ne permettaient pas vraiment d'accomplir le travail à faire, à savoir commenter l'incidence globale de la stratégie adoptée sur le bénéfice de SPH.

OE n° 3 (Choix d'une méthode d'établissement du prix – Analyse quantitative)

Les candidats devaient aider SPH à déterminer le prix de vente d'un nouveau livre selon l'une ou l'autre de deux méthodes d'établissement du prix : celle fondée sur le coût complet et celle fondée sur la demande. À l'Annexe V (Commune), on fournissait aux candidats des informations dont ils devaient tenir compte selon les deux méthodes, notamment les coûts par livre et une estimation du nombre de livres qui pourraient être vendus. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient établir un prix selon la méthode du coût complet et selon la méthode fondée sur la demande, et recommander un prix de vente en fonction de leur analyse quantitative.

Les candidats ont obtenu des résultats inégaux à cette OE. La plupart d'entre eux ont calculé un prix selon au moins une des méthodes. Toutefois, de nombreux candidats ne semblaient pas connaître l'une des méthodes ou les deux méthodes, comme en témoignent les approches inhabituelles qu'ils ont adoptées et qui ne leur ont pas permis d'établir un prix raisonnable pour l'une ou l'autre des méthodes. Par exemple, de nombreux candidats n'ont pas majoré les coûts pour déterminer un prix de vente selon la méthode du coût complet ou ont tenté de calculer un prix de vente moyen selon la méthode fondée sur la demande. Dans l'ensemble, les candidats ont fait preuve d'une compétence égale pour chacune des deux méthodes et n'ont montré aucune préférence pour l'une ou l'autre, et ils ont généralement recommandé un prix qui cadrait avec leur analyse.

Les candidats forts ont souvent calculé un prix selon les deux méthodes en utilisant une approche logique qui était fondée sur les informations présentées à l'Annexe V (Commune). Ils ont été plus nombreux à intégrer à la fois les coûts variables et les coûts fixes dans leur analyse basée sur le coût complet et à appliquer correctement la majoration de 50 % mentionnée dans l'étude de cas pour déterminer le bénéfice d'exploitation. Ils ont aussi souvent multiplié correctement le prix de vente par le nombre estimatif de livres qui pourraient être vendus lorsqu'ils ont utilisé la méthode fondée sur la demande. Ils ont généralement déterminé le bénéfice d'exploitation qui serait généré pour chacun des prix établis en appliquant les coûts fixes et variables à chaque possibilité. Ces candidats n'ont pas eu de difficulté à choisir un prix à recommander parce que les résultats de leurs calculs étaient comparables.

Dans bien des cas, les candidats faibles semblent ne pas avoir su comment aborder les deux méthodes. Par exemple, de nombreux candidats ont tenté de calculer le prix auquel le seuil de rentabilité serait atteint au moyen de la méthode fondée sur la demande, et ce, même si le prix de vente et le nombre de livres qui pourraient être vendus si SPH utilisait cette méthode étaient déjà fournis à l'Annexe V (Commune). D'autres candidats ont tenté d'intégrer le prix du concurrent, soit 70 \$, dans leur calcul selon la méthode du coût complet, même si la bonne approche consistait à établir un prix à partir des coûts de SPH. De plus, beaucoup de ces

candidats n'ont pas formulé de recommandation ou ont proposé un prix qui ne cadrait pas avec les résultats de leur analyse.

OE n° 4 (Choix d'une méthode d'établissement du prix – Analyse qualitative)

Les candidats devaient comparer, sur le plan qualitatif, les avantages et les inconvénients des deux méthodes d'établissement du prix décrites à l'OE n° 3. L'Annexe V (Commune) contenait des informations pertinentes pour chaque méthode, par exemple le prix du livre d'un concurrent mettant de l'avant un photographe plus connu ou le fait que la demande augmente avec le temps. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse qualitative des deux méthodes, en soulignant des points valables à prendre en considération pour chacune d'elles.

Les résultats des candidats à cette OE étaient inégaux et ressemblaient à ceux de l'OE n° 3. Certains candidats ont semblé ne pas connaître les deux méthodes d'établissement du prix, comme en témoignent les nombreuses analyses superficielles présentées, dans lesquelles les candidats n'ont fait que décrire les méthodes utilisées pour calculer le prix. D'autres candidats ont relevé les données pertinentes de l'étude de cas à l'Annexe V (Commune). Ils ont présenté une analyse raisonnable qui portait sur des points valables en s'appuyant sur ces données. La plupart ont présenté une analyse équilibrée des avantages et des inconvénients de chaque méthode.

Les candidats forts ont utilisé davantage de données de l'étude de cas pour étayer leur analyse qualitative sur les deux méthodes d'établissement du prix. Par exemple, un plus grand nombre de ces candidats a utilisé le prix du livre du concurrent pour parler de la compétitivité du prix déterminé selon la méthode du coût complet. Ils ont aussi été plus nombreux à présenter une analyse complète des éléments à prendre en considération pour chacune des méthodes en expliquant pourquoi l'élément soulevé constituait une préoccupation valable. Par exemple, beaucoup de candidats ont mentionné que la méthode fondée sur la demande s'appuyait sur une analyse du marché, mais les candidats forts ont généralement ajouté que les ventes réelles pouvaient différer des estimations, ce qui aurait une incidence sur le bénéfice réalisé en fonction des différents prix de vente.

En général, les candidats faibles ont présenté des analyses qui manquaient de profondeur, dans lesquelles ils ont soulevé des éléments génériques. Par exemple, certains candidats ont décrit les deux méthodes ou ont commenté leurs calculs au lieu d'analyser les avantages et les inconvénients des deux méthodes d'établissement du prix. D'autres candidats faibles ont présenté des analyses qui manquaient d'étendue parce qu'elles portaient sur un nombre limité d'éléments ou qu'elles n'étaient pas équilibrées. En général, les candidats faibles ont présenté moins d'idées complètes dans leurs analyses. Même si ces candidats ont souvent soulevé des points valables, comme le fait que la méthode du coût complet était fondée sur des données internes, ils n'ont pas fait de lien avec SPH, par exemple en expliquant que l'utilisation de données internes peut influer sur la fiabilité et sur la facilité d'application de cette méthode.

OE n° 5 (Stocks)

Les candidats devaient analyser le traitement comptable des stocks de SPH à la fin de l'exercice. Des informations pertinentes sur les stocks de SPH étaient présentées à l'Annexe VI (Commune)

et à l'Annexe VII (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs des questions relatives aux stocks de façon suffisamment approfondie en appliquant les indications du *Manuel* aux données de l'étude de cas. Puis, ils devaient formuler une conclusion appropriée.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. Même s'il y avait au moins cinq questions à traiter en ce qui a trait aux stocks de SPH, les candidats en ont généralement analysé un maximum de trois. Certains candidats n'ont analysé que les questions les plus simples, comme la dépréciation des livres endommagés, ce qui leur a donné peu d'occasions de montrer pleinement leur compréhension des questions de comptabilisation des stocks. Toutefois, la majorité des candidats ont tenu compte de l'aspect clé d'IAS 2 Stocks dans leur analyse, c'est-à-dire qu'ils ont comparé la valeur nette de réalisation de chaque livre à son coût afin de déterminer le montant approprié à comptabiliser.

Les candidats forts ont analysé les questions liées aux stocks de façon plus approfondie. Une bonne partie des candidats ont relevé la différence entre la valeur nette de réalisation et le coût des manuels *Introduction à l'écologie*. Mais les candidats forts ont intégré d'autres données de l'étude de cas à leur analyse, notamment le fait que les coûts de vente venaient diminuer la valeur nette de réalisation de ces livres. Cela leur a permis de montrer qu'ils avaient une compréhension plus approfondie du concept de valeur nette de réalisation. De même, les candidats forts ont généralement relevé un plus grand nombre de questions liées aux stocks. Ils ont, par exemple, constaté qu'une nouvelle édition du manuel de biochimie rendrait obsolète l'édition précédente, ou qu'aucune dépréciation n'était nécessaire pour les unités du manuel d'écologie visées par le contrat.

Les candidats faibles ont analysé les questions liées aux stocks de façon moins approfondie. Ils se sont habituellement concentrés sur les stocks endommagés et se sont souvent contentés d'indiquer qu'une dépréciation était nécessaire sans établir de lien clair entre leur analyse et le concept clé de la comparaison de la valeur nette de réalisation au coût des stocks. Certains candidats faibles ont rédigé de longues réponses, mais semblent avoir mal compris les questions à traiter. Ils ont, par exemple, mis l'accent sur la propriété des stocks ou utilisé des parties non pertinentes du *Manuel*, comme IAS 36 *Dépréciation d'actifs*, pour tenter de résoudre les questions relatives aux stocks.

OE n° 6 (Comptabilisation des produits des activités ordinaires)

Les candidats devaient analyser le traitement comptable du contrat conclu avec l'Université de Kingston relativement aux manuels. L'information concernant le contrat avec cette dernière était présentée à l'Annexe VIII (Commune). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser de façon suffisamment approfondie les obligations de prestation prévues au contrat et le montant des produits à comptabiliser, et ce, en appliquant les indications appropriées d'IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats à cette OE. La majorité des candidats ont indiqué les bonnes étapes à suivre pour la comptabilisation des produits selon IFRS 15 et ont analysé ces étapes, y compris l'identification des obligations de prestation pertinentes, en utilisant les données de l'étude de cas. La plupart ont apporté un ajustement approprié aux produits en

fonction des résultats de leur analyse. La majorité des candidats n'ont pas traité les coûts du contrat, comme les commissions de vente ou les frais de déplacement, dans leur évaluation du traitement comptable du contrat avec l'Université de Kingston.

Les candidats forts ont analysé de façon plus approfondie le traitement comptable du contrat. Ils ont cité les indications appropriées d'IFRS 15 et ont intégré les données pertinentes de l'étude de cas à leur analyse. Par exemple, ils ont soulevé le fait que les étudiants doivent utiliser le manuel pour réaliser les travaux à faire dans les RFL pour étayer leur conclusion, selon laquelle le contrat ne comporte qu'une seule obligation de prestation. Ces candidats ont été plus nombreux à tirer une conclusion cohérente avec leur évaluation des obligations de prestation lorsqu'ils ont analysé la comptabilisation des produits des activités ordinaires. Ils ont utilisé le prix unitaire comme prix de transaction et ont inscrit en produits différés les montants relatifs aux mois restants du cours. Les candidats forts ont aussi plus souvent traité les coûts du contrat et ont généralement vu que les commissions payées étaient un coût différentiel et qu'elles devaient être amorties ou passées en charges.

Les candidats faibles ont eu du mal à utiliser les données de l'étude de cas dans leur analyse des obligations de prestation ou ont formulé une conclusion qui ne cadrait pas avec leur analyse. Par exemple, ils n'ont pas relevé le fait que l'Université de Kingston ne pouvait pas vendre le manuel et les RFL séparément. Ils ont conclu qu'il y avait deux obligations de prestation, sans étayer leur conclusion à l'aide de données de l'étude de cas. Beaucoup d'entre eux ont aussi suggéré que SPH comptabilise les produits comme s'il s'agissait d'une seule obligation de prestation, et ont donc formulé une conclusion qui ne cadrait pas avec le reste de leur analyse. De plus, les candidats faibles ont rarement traité les coûts du contrat.

Épreuve / étude de cas : Jour 2 – Rôle en Certification (SPH)

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaines de

la Grille de compétences : Information financière (1)
Audit et certification (6)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**OE n° 7 (Partenariat)**

On demandait aux candidats d'analyser le traitement comptable du partenariat avec AppsWiz. Des informations supplémentaires sur le partenariat étaient fournies à l'Annexe IX (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser le traitement comptable du partenariat et formuler une conclusion étayée.

Compte tenu du fait qu'il était question d'un concept d'information financière plus complexe, les candidats ont obtenu les résultats escomptés à cette OE. La plupart ont identifié la norme applicable du *Manuel* (IFRS 11 *Partenariat*), ont tenté d'appliquer les concepts du *Manuel* aux données de l'étude de cas et ont formulé une conclusion sur la façon de comptabiliser la transaction dans les états financiers.

Les candidats forts ont analysé la question de savoir si, d'une part, l'entente avec AppsWiz répondait à la définition d'un partenariat et si, d'autre part, il s'agissait d'une entreprise commune ou d'une coentreprise. Ils ont en outre conclu avec raison que le partenariat était une coentreprise, et ont étayé leur conclusion en expliquant comment comptabiliser cette coentreprise dans les états financiers.

Les candidats faibles ont généralement axé leur analyse sur la donnée de l'étude de cas selon laquelle chaque société avait obtenu 50 % des actions de SmartKids. Il y avait d'autres informations de l'étude de cas plus pertinentes à prendre en considération pour déterminer le traitement comptable du partenariat, notamment le fait que « tous les actifs acquis et tous les passifs contractés par SmartKids doivent être approuvés par SPH et AppsWiz, et appartiennent à SmartKids ». En outre, des candidats faibles ont appliqué le mauvais chapitre du *Manuel*, comme IAS 28 *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises*. Ils ont donc axé leur analyse sur la question de savoir si SPH exerçait une influence notable, ce qui avait peu d'intérêt.

OE n° 8 (Évaluation des risques)

On demandait aux candidats de préparer le plan d'audit de l'exercice 2021. Dans le cadre de ce plan, les candidats devaient effectuer une évaluation des risques. Les informations utiles pour cette évaluation étaient disséminées dans l'étude de cas, tant dans la partie commune que dans

la partie du rôle en Certification. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient effectuer une évaluation convenable des risques, analyser un certain nombre de facteurs ayant une incidence sur le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers, et formuler une conclusion sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble ou suggérer des façons pour l'auditeur de répondre aux risques relevés.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE; la plupart ont présenté une analyse convenable des risques. En effet, ils ont traité de plusieurs facteurs de risque pertinents, en ont expliqué l'incidence sur le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers et ont formulé une conclusion sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Ils ont le plus souvent évoqué les facteurs de risque suivants : le fait que Brian voulait vendre ses actions de SPH pour financer sa retraite et qu'il serait susceptible de manipuler les états financiers pour maximiser les bénéfices; les nouvelles opérations de l'exercice pour lesquelles des erreurs avaient été relevées; le fait que le service de la comptabilité manquait de personnel; le fait que le service des TI avait reporté une mise à niveau prévue du logiciel de comptabilité et que, dans les dernières semaines de 2021, le logiciel « gelait » subitement. La plupart des candidats ont tenu compte des facteurs qui augmentaient les risques tout comme de ceux qui les réduisaient.

Les candidats forts ont présenté un plus grand nombre de facteurs de risque dans leur évaluation des risques et ont souvent mieux expliqué l'incidence de chacun sur le risque d'anomalies significatives.

Les candidats faibles n'ont généralement pas fait une évaluation adéquate des risques, notamment parce qu'ils 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 candidats faibles ont eu du mal à relever des risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble, et ont plutôt axé leur analyse sur les risques ayant trait aux assertions.

OE n° 9 (Stratégie et seuil de signification)

On demandait aux candidats de préparer le plan d'audit de l'exercice 2021. Aux fins de ce plan, les candidats devaient effectuer une analyse concernant la stratégie d'audit et le seuil de signification. Des informations pertinentes à cette fin étaient disséminées dans l'étude de cas, tant dans la partie commune que dans la partie du rôle en Certification. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer une analyse convenable concernant la stratégie d'audit et le seuil de signification. Pour être convenable, l'analyse de la stratégie d'audit devait tenir compte de certaines données pertinentes de l'étude de cas qui avaient une incidence sur le risque lié au contrôle, et se terminer par une conclusion étayée quant à la stratégie à adopter (mixte ou de corroboration) à l'égard de chaque aspect concerné. Pour faire une analyse convenable du seuil de signification, les candidats devaient examiner adéquatement les utilisateurs et leurs besoins, choisir un élément de référence et un pourcentage approprié à y appliquer, et calculer le seuil de signification en tenant compte des ajustements pertinents à apporter à l'élément de référence en fonction des questions d'information financière.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. Ils pouvaient utiliser différentes données de l'étude de cas pour analyser la stratégie d'audit. Par exemple, ils pouvaient traiter du fait que : des tests de cheminement des cycles des ventes, des approvisionnements et de la paie avaient été

réalisés dans le cadre de travaux intermédiaires sur place et qu'il avait été établi que les contrôles internes fonctionnaient efficacement; des problèmes des contrôles internes dans la division Livres pour enfants; de la démission de la contrôleur pour des raisons personnelles en octobre 2021 et du fait qu'elle n'avait pas encore été remplacée; des problèmes liés au logiciel de comptabilité survenus dans les dernières semaines de 2021. Malheureusement, de nombreux candidats ont eu du mal à analyser l'incidence des données de l'étude de cas sur la stratégie d'audit. La plupart ont relevé une ou deux données de l'étude de cas pertinentes pour analyser la stratégie d'audit, mais ils ont eu de la difficulté à analyser l'incidence de la faiblesse du contrôle interne sur la stratégie d'audit.

Certains candidats n'ont pas montré clairement, dans leur analyse, qu'ils comprenaient la différence entre une stratégie mixte et une stratégie de corroboration. Toutefois, la plupart des candidats ont présenté une analyse convenable du seuil de signification qui tenait compte des multiples utilisateurs des états financiers; ils ont choisi un élément de référence répondant aux besoins de ceux-ci. Ils ont ensuite utilisé un pourcentage approprié, compte tenu de l'élément de référence choisi, pour calculer le seuil de signification aux fins de la planification. De façon générale, les candidats ont aussi ajusté leur élément de référence avant de calculer le seuil de signification, en tenant compte des ajustements requis, selon les erreurs d'information financière relevées.

Les candidats forts ont davantage axé leur analyse de la stratégie d'audit sur les données de l'étude de cas et ont souvent compris que la stratégie générale d'audit pouvait être mixte et comprendre une stratégie de corroboration pour les aspects ou les périodes de l'exercice où il y avait des faiblesses des contrôles internes. Ils ont aussi identifié un plus grand nombre d'utilisateurs des états financiers dans leur analyse du seuil de signification. Ils ont traité plus en détail des besoins de chaque utilisateur. En outre, ils ont justifié à la fois 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 aussi analysé et calculé le seuil de signification pour les travaux, ce qui a contribué à enrichir leur analyse du seuil de signification.

Les candidats faibles n'ont pas analysé adéquatement le seuil de signification, généralement parce qu'ils n'avaient pas ajusté leur élément de référence avant de calculer le seuil de signification. Certains ont fondé leur analyse du seuil de signification sur le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers pris dans leur ensemble, ce qui montrait une faiblesse technique dans leur analyse. De plus, les candidats faibles ont effectué une analyse théorique ou générale de la stratégie d'audit, sans tenir compte de données précises de l'étude de cas.

OE n° 10 (Procédures – Questions comptables)

On demandait aux candidats de recommander des procédures d'audit pour les questions comptables analysées (soit les stocks, le contrat avec l'Université de Kingston et le partenariat), ainsi que pour l'entrepôt nouvellement construit. Les informations sur les questions comptables et sur l'entrepôt étaient disséminées dans l'étude de cas, tant dans la partie commune que dans la partie du rôle en Certification. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient présenter plusieurs procédures en réponse aux risques liés aux questions comptables relevées.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart des analyses des candidats présentaient une étendue suffisante en proposant une ou deux procédures pour

chacune des quatre questions comptables. Les candidats ont également su expliquer adéquatement leurs procédures en indiquant les éléments probants qu'ils obtiendraient et ce qu'ils en feraient. Les procédures qui ont le plus souvent été adéquatement expliquées et qui couvraient les risques les plus importants concernaient l'entrepôt et le partenariat, car ceux-ci étaient plus simples à auditer et comportaient de nombreux risques qui pouvaient faire l'objet de tests.

Les candidats forts ont clairement montré qu'ils comprenaient les risques d'audit importants liés à chaque opération. En ce qui concerne l'entrepôt, par exemple, ils ne se sont pas contentés de vérifier le prix d'achat du terrain. Leurs procédures d'audit visaient l'obtention des factures connexes et la vérification du fait que les descriptions permettaient de confirmer que les actifs étaient bien des immobilisations, pour déterminer s'il était approprié de comptabiliser les coûts de construction à l'actif. Ils ont également recommandé des procédures précises, qu'ils ont bien décrites, en plus d'indiquer clairement les éléments probants de source externe à obtenir et d'expliquer ce que l'auditeur devait en faire.

Les candidats faibles ont eu tendance à proposer des procédures vagues, sans préciser les éléments probants à obtenir et les informations à vérifier pour ce faire, de sorte qu'il était difficile de savoir exactement ce qu'ils proposaient, et pour quel risque. De plus, certains ont proposé des procédures d'audit qui avaient déjà été mises en œuvre. Par exemple, des candidats faibles ont recommandé la mise en œuvre d'un dénombrement des stocks du plancher à la liste et vice-versa. Or, il était indiqué dans les données de l'étude de cas qu'un stagiaire d'audit avait assisté au dénombrement des stocks chez SPH le 31 décembre 2021.

OE n° 11 (Cycle des ventes – Risques et procédures)

Les candidats devaient expliquer tous les risques qu'ils relèveraient quant au cycle des ventes, proposer des procédures d'audit pour chacun de ces risques, et décrire toutes les informations supplémentaires requises. Les informations sur le cycle des ventes étaient fournies à l'Annexe IX (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certains des risques liés au cycle des ventes et proposer des procédures d'audit ou fournir des informations supplémentaires sur certains de ces risques.

Cette OE a donné du fil à retordre aux candidats. La plupart ont relevé certaines des données de l'étude de cas qui soulevaient des préoccupations concernant le cycle des ventes. Ils ont toutefois souvent été incapables d'expliquer en quoi ces données pouvaient donner lieu à un risque au niveau des assertions. Les candidats ont aussi eu du mal à proposer des procédures suffisamment spécifiques et qui répondaient au risque relevé. De plus, de nombreux candidats ont effectué des analyses qui témoignaient de lacunes techniques. Par exemple, certains ont laissé entendre que l'obtention des confirmations des clients pouvait servir de procédure pour étayer l'évaluation des comptes clients.

Les candidats forts ont montré une compréhension des risques au niveau des assertions et ont décrit les risques potentiels évoqués par les données de l'étude de cas. Ils ont également proposé des procédures qui répondaient adéquatement aux risques relevés, et décrit les éléments probants externes qu'il faudrait obtenir et ce que l'auditeur devait en faire. Les candidats forts ont aussi fourni des descriptions reflétées des informations supplémentaires qui pouvaient être obtenues pour comprendre les risques potentiels.

Les candidats faibles ont souvent relevé des problèmes potentiels liés aux comptes clients de SPH, mais sans le faire dans le contexte des risques. Certains se sont concentrés sur les contrôles internes et ont formulé des recommandations sur la façon dont SPH pourrait mieux gérer les comptes clients à l'avenir. D'autres ont relevé le risque de surévaluation des comptes clients, mais n'ont pas su intégrer les données pertinentes de l'étude de cas pour expliquer l'existence du risque. De plus, la qualité de leurs procédures n'était généralement pas suffisante. Par exemple, certains candidats faibles ont proposé des procédures de demandes d'informations ou ont seulement recommandé de recalculer la provision pour créances douteuses, ce qui ne permettait pas de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés.

OE n° 12 (Audit interne)

Les candidats devaient expliquer s'il était approprié d'utiliser les travaux du service d'audit interne de SPH et décrire les procédures qu'il faudrait mettre en œuvre pour pouvoir utiliser ces travaux. Des informations sur le service d'audit interne se trouvaient à l'Annexe IX (Certification). Les candidats devaient appliquer les critères de la NCA 610, *Utilisation des travaux des auditeurs internes*, pour évaluer l'objectivité, la compétence et l'approche systématique du service d'audit interne. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certains de ces aspects, déterminer si un auditeur externe pouvait s'appuyer sur les travaux du service d'audit interne et proposer des procédures à mettre en œuvre pour être en mesure d'utiliser ces travaux.

Il était prévu que cette OE pose plus de difficultés aux candidats, car elle portait sur des questions que des CPA débutants n'ont pas souvent à traiter. Compte tenu de ce fait, les candidats ont obtenu d'assez bons résultats. La plupart ont compris quels aspects il fallait évaluer pour qu'un auditeur externe puisse s'appuyer sur les travaux du service d'audit interne, et ont intégré les données pertinentes de l'étude de cas dans leur analyse. La plupart ont aussi tenté de proposer des procédures à mettre en œuvre. Le critère le plus souvent analysé était la compétence du service, tandis que la procédure la plus souvent proposée consistait à passer en revue les dossiers d'audit du service d'audit interne pour évaluer la nature et l'étendue des travaux effectués.

Les candidats forts ont souvent parcouru les exigences de la NCA 610 et tiré une conclusion quant au respect de chacune de ces exigences selon les données pertinentes de l'étude de cas, plutôt que de se contenter de formuler une conclusion générale sur la capacité à s'appuyer sur les travaux. En outre, les procédures proposées par les candidats forts étaient généralement plus détaillées et ciblées. Par exemple, au lieu de suggérer que les auditeurs externes examinent les dossiers de travail du service d'audit interne afin d'évaluer la nature du travail effectué, les candidats forts ont précisé qu'ils cherchaient des preuves de la revue de Belvin et/ou qu'ils referaient les tests sur un échantillon d'éléments pour vérifier l'exactitude des résultats.

De façon générale, les candidats faibles ont relevé les exigences de la NCA 610, mais n'ont pas clairement intégré les données de l'étude de cas relatives au service d'audit interne de SPH. Certains ont copié les indications de la NCA 610 et n'en ont pas analysé les exigences. Les candidats faibles n'ont souvent proposé aucune procédure à mettre en œuvre.

OE n° 13 (Contrôles internes)

On demandait aux candidats d'évaluer les faiblesses des contrôles internes de la division Livres pour enfants et de recommander des améliorations. Une description des processus était présentée à l'Annexe IX (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever un certain nombre de faiblesses des contrôles internes, expliquer les incidences de chacune et formuler une recommandation raisonnable pour remédier à chaque faiblesse.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart ont relevé bon nombre des faiblesses des contrôles internes et fourni des recommandations valables, mais ont eu du mal à expliquer les incidences des faiblesses relevées. Par exemple, les candidats ont eu de la difficulté à lier les faiblesses des contrôles à la motivation des vendeurs à augmenter les ventes pour obtenir des commissions plus élevées. Il était important de comprendre pourquoi, par exemple, les vendeurs étaient susceptibles d'autoriser des limites de crédit trop élevées pour les clients. De plus, de nombreux candidats n'ont pas décrit les incidences que les faiblesses des contrôles pourraient avoir sur SPH, comme l'augmentation de ses créances douteuses, la baisse de sa rentabilité ou la perte de clients.

Les candidats forts ont mieux expliqué les incidences de chacune des faiblesses relevées. Par exemple, au lieu de se contenter d'indiquer que les vendeurs étaient susceptibles d'autoriser des limites plus élevées s'ils pouvaient fixer les limites de crédit des clients, ils ont expliqué que les vendeurs pouvaient être tentés d'augmenter les ventes pour obtenir une meilleure commission. Les vendeurs seraient donc portés à accorder des limites de crédit plus élevées aux clients, ce qui pourrait faire augmenter la charge de créances douteuses de SPH si les clients ne sont pas solvables. Les candidats forts ont aussi souvent relevé le plus gros problème, soit celui de la séparation des tâches qu'entraîne le fait que les vendeurs peuvent créer de nouveaux clients potentiellement fictifs, entrer une commande dans le système, puis demander au service des comptes clients de radier le montant.

Les candidats faibles ont relevé et analysé moins de faiblesses des contrôles internes. Certains ont aussi consacré du temps à l'analyse de données de l'étude de cas qui ne posaient aucun problème et, par conséquent, ont fourni des analyses sans grande utilité pour l'utilisateur. Par exemple, ils ont traité de l'absence de directeur des ventes dans la division Livres pour enfants du 15 septembre au 1^{er} novembre. De plus, ils ont formulé une recommandation selon laquelle cette division devait avoir un tel directeur en tout temps, ce qui était peu utile, puisque SPH en avait déjà recruté un nouveau le 1^{er} novembre.

Épreuve / Étude de cas : Jour 2 – Rôle en Finance (SPH)**Temps approximatif :** 300 minutes**Niveau de difficulté :** Moyen**Domaine de la Grille de compétences :** Finance (7)**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)****OE n° 7 (VAN du livre de Chantal Summer)**

Les candidats devaient déterminer, avec la méthode de sélection des nouveaux auteurs de SPH, si la maison d'édition devait accepter une nouvelle auteure, Chantal Summer. Des renseignements sur la méthode de sélection des nouveaux auteurs, notamment les hypothèses concernant les ventes de livres pour enfants, les coûts annuels et les frais initiaux, la répartition des ventes au fil du temps et des renseignements sur Chantal Summer, étaient fournis à l'Annexe IX (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer une analyse de la valeur actualisée nette, à laquelle ils devaient incorporer un nombre suffisant d'éléments pertinents liés aux flux de trésorerie, utiliser un taux d'actualisation raisonnable pour actualiser les flux de trésorerie, et formuler une conclusion à savoir si SPH devait accepter Chantal Summer.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart ont appliqué la technique de la valeur actualisée nette : ils ont utilisé un taux d'actualisation de 9 % (fourni dans l'étude de cas) et ont inclus des éléments appropriés dans leur analyse. Parmi ces éléments, il y avait les coûts non récurrents (coûts d'édition et de conception, frais de traduction, frais de marketing fixes, avances sur les redevances, etc.), les produits appropriés, les coûts de production, les coûts variables et les impôts annuels. La plupart des candidats ont formulé une conclusion étayée par leur analyse quantitative.

Les candidats forts ont souvent tenu compte des impôts pour les coûts initiaux. Ils ont reconnu que les versements de redevances seraient déductibles, car la dépense est engagée chaque année. Ils ont ajusté les impôts annuels pour tenir compte des avances de redevances.

Les candidats faibles n'ont pas réalisé une analyse de la valeur actualisée nette. Ils ont parfois présenté un calcul du bénéfice net ou des flux de trésorerie annuels sans tenir compte de la valeur temps de l'argent. Pour évaluer le livre de la nouvelle auteure, certains candidats faibles ont appliqué un taux d'actualisation erroné ou non justifié (ils n'ont donné aucune explication sur le taux d'actualisation qu'ils avaient choisi, qui n'avait aucun lien avec les taux fournis dans l'étude de cas). Certains candidats faibles ont aussi calculé incorrectement les produits ou les coûts de production annuels, car ils ont mal interprété les données de l'étude de cas (par exemple, ils ont appliqué des pourcentages de volumes des ventes inexacts).

OE n° 8 (Données et hypothèses sur les ventes)

Les candidats devaient analyser les données sur les ventes qui leur étaient fournies, les hypothèses posées par les éditeurs dans le cadre de la nouvelle méthode de sélection des auteurs et leur effet sur la décision liée à Chantal Summer. Des renseignements sur Chantal Summer et des données sur les ventes des 10 nouveaux auteurs les plus récemment sélectionnés, notamment des données sur le genre des livres qu'ils écrivent, les langues publiées, les taux de redevances et le nombre d'abonnés Instagram, étaient fournis à l'Annexe IX (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les données sur les ventes qui leur étaient fournies, analyser les hypothèses posées dans le cadre de la méthode de sélection des nouveaux auteurs relativement aux données sur les ventes (par exemple, les genres, les formats de vente, les langues et les ventes de livres après les cinq premières années) et d'autres facteurs (taux et versements de redevances, livres additionnels écrits par le nouvel auteur, etc.), et traiter de leur incidence sur la décision liée à Chantal Summer.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart ont tenté d'analyser certains facteurs liés aux données sur les ventes, le taux de redevance ayant été le plus souvent traité. Les candidats ont aussi souvent traité du genre des livres, des ventes par format et du nombre d'abonnés Instagram. Bon nombre de candidats ont fourni des explications qualitatives sur ces facteurs, mais n'ont pas toujours analysé les données ni calculé les ventes moyennes. La plupart ont analysé d'autres hypothèses pertinentes, comme les avances sur redevances et les livres additionnels que l'auteure pourrait écrire. Cependant, ils n'ont pas toujours tenu compte de l'incidence d'un changement de ces hypothèses sur la décision liée à Chantal Summer.

Les candidats forts ont analysé avec plus de profondeur les données sur les ventes, ont sélectionné des transactions comparables (ou la transaction la plus comparable) d'après les facteurs analysés et ont utilisé ces données pour étayer diverses hypothèses influant sur la décision liée à Chantal Summer. Ces nouvelles hypothèses pouvaient ensuite être utilisées pour analyser (ou calculer) l'incidence des diverses hypothèses sur l'analyse de la valeur actualisée nette. Les candidats forts ont aussi tenu compte de l'incidence des autres hypothèses (au-delà des données sur les ventes) sur l'analyse de la valeur actualisée nette.

Les candidats faibles n'ont pas analysé les données sur les ventes et se sont concentrés sur d'autres hypothèses, ou n'ont analysé les données sur les ventes que de manière très générale en relevant certains facteurs pouvant influer sur les ventes d'un nouvel auteur sans les lier au cas de Chantal Summer. Les candidats faibles n'ont souvent analysé qu'un ou deux facteurs de manière très générale, même s'il était évident dans les données sur les ventes fournies que de nombreux facteurs pouvaient influer sur les ventes d'un nouvel auteur. Beaucoup de candidats faibles n'ont pas tenu compte de l'incidence de leur analyse sur Chantal Summer.

OE n° 9 (Évaluation de SPH)

Les candidats devaient évaluer les actions ordinaires de SPH selon la méthode de la capitalisation du BAIIA. Le projet d'états financiers de SPH était présenté à l'Annexe III (Commune). Des informations additionnelles sur les résultats financiers historiques de SPH, le bilan et des transactions récentes dans le secteur étaient fournies à l'Annexe IX (Finance). Pour

montrer leur compétence, les candidats devaient utiliser la méthode de la capitalisation du BAIIA afin d'établir une évaluation raisonnable de SPH, dans laquelle ils devaient incorporer un nombre raisonnable d'ajustements appropriés (au BAIIA et à la valeur d'entreprise connexe).

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart ont tenté d'utiliser la méthode de la capitalisation du BAIIA pour évaluer SPH. Ils ont tout d'abord ajusté le bénéfice net, en y rajoutant les intérêts, les impôts et l'amortissement pour établir le BAIIA. Ils ont tenté d'incorporer certains ajustements de normalisation, le plus souvent en ce qui concerne la rémunération et le loyer, avant d'appliquer les multiples du BAIIA. La plupart des candidats ont aussi constaté que des ajustements devaient être apportés à la valeur d'entreprise découlant de la multiplication du BAIIA par le multiple du BAIIA, la dette à long terme et le bâtiment excédentaire ayant été les ajustements les plus souvent apportés.

Les candidats forts ont incorporé d'autres ajustements de normalisation à leur analyse du BAIIA, notamment les produits et les redevances liés aux manuels, dans l'établissement du BAIIA ajusté. Ils ont aussi traité correctement les ajustements relatifs au bilan. Ils ont incorporé bon nombre d'éléments, comme la dette à long terme, le bâtiment excédentaire et le placement en obligations.

Les candidats faibles n'ont pas utilisé la méthode de la capitalisation du BAIIA ou l'ont appliquée de manière incorrecte. Parmi eux, certains ont utilisé une méthode axée sur les produits, les flux de trésorerie ou le bilan. D'autres n'ont pas pris en compte le BAIIA de 2020 et de 2021 dans leur évaluation de SPH, ou ont apporté des ajustements ou des ajustements de normalisation incorrects pour établir le BAIIA ajusté. Par exemple, ils n'ont pas inclus tous les postes d'amortissement dans leurs calculs ou ont soustrait la rémunération supérieure à celle du marché au lieu de l'ajouter.

OE n° 10 (Obligations de Jefferson)

Les candidats devaient expliquer quelles pouvaient être les motivations de Jefferson pour remplacer ses obligations en circulation par une obligation convertible. Ils devaient aussi formuler une recommandation à savoir si SPH devait accepter la proposition compte tenu des risques et des avantages pour SPH. Les informations sur l'obligation convertible proposée par Jefferson étaient fournies à l'Annexe IX (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer les motivations de Jefferson, ainsi que les risques et les avantages pour SPH, en évaluant les diverses conditions associées aux obligations (comme le taux d'intérêt ou le facteur de conversion). Dans cette optique, ils devaient également évaluer les autres facteurs pertinents, comme les agissements passés de Jefferson ou sa capacité à offrir son expertise dans le secteur d'activité, puis formuler une conclusion à savoir si SPH devait accepter la proposition de Jefferson.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart des candidats ont analysé soit les motivations de Jefferson, auquel cas ils ont généralement mis l'accent sur les droits de conversion et sur les avantages inhérents à la propriété, soit les risques et les possibilités pour SPH en lien avec la proposition, auquel cas ils ont généralement mis l'accent sur les fusions antérieures réalisées par Jefferson, sur le taux d'intérêt et sur les intérêts divergents. La plupart des candidats ont calculé le pourcentage de participation que Jefferson

détiendrait après la conversion et ont formulé une conclusion étayée quant à l'opportunité pour SPH d'accepter la proposition.

Les candidats forts ont traité les deux parties du travail à faire et ont étayé leur conclusion en analysant à la fois les motivations de Jefferson et les risques et possibilités pour SPH. Les candidats forts ont calculé correctement le pourcentage de participation que Jefferson détiendrait après la conversion. Pour ce faire, ils ont utilisé le prix de conversion approprié des obligations et tenu compte du fait que ces obligations viendraient ajouter aux capitaux propres de SPH.

Les candidats faibles n'ont pas traité les deux parties du travail à faire et ont présenté une analyse superficielle des motivations de Jefferson ou des risques et possibilités pour SPH. Ils ont souvent relevé des facteurs sans expliquer pourquoi ils étaient importants pour Jefferson ou pour SPH. Par exemple, ils ont soulevé le fait que Jefferson avait déjà acquis d'autres sociétés dans le passé et les avait fusionnées sans expliquer pourquoi cela ne serait peut-être pas optimal pour SPH.

OE n° 11 (Fonds de roulement)

Les candidats devaient évaluer l'incidence qu'un escompte de 5 % offert par un important fournisseur sur les factures payées dans les 10 jours aurait sur la clause restrictive imposée par la banque et sur les flux de trésorerie de SPH. Puis, ils devaient formuler une recommandation à savoir si SPH devait se prévaloir de cet escompte. Les prévisions de SPH concernant son fonds de roulement net trimestriel, un calendrier des comptes fournisseurs et des informations sur l'incidence prévue de l'escompte sur le calendrier des paiements de SPH étaient fournis à l'Annexe IX (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient revoir le ratio du fonds de roulement de SPH en prenant en considération les comptes fournisseurs et les soldes de trésorerie révisés selon l'échéancier des flux de trésorerie revu en fonction de l'escompte, puis formuler une conclusion à savoir si SPH devait se prévaloir de l'escompte.

Cette OE a donné du fil à retordre aux candidats. La plupart ont tenté de réviser le ratio du fonds de roulement, mais ont souvent apporté un nombre limité d'ajustements à la trésorerie et aux comptes fournisseurs en fonction de l'escompte. Ils ont plutôt analysé certains des facteurs qui auraient une incidence sur l'échéancier des flux de trésorerie, comme la nécessité de payer les comptes un trimestre plus tôt pour obtenir l'escompte ou la nécessité de payer deux trimestres de comptes fournisseurs au T1. La plupart des candidats ont formulé une conclusion étayée par leur analyse quant à l'opportunité pour SPH de se prévaloir de l'escompte.

Les candidats forts ont tenté d'ajuster les comptes fournisseurs et la trésorerie dans le but de calculer le ratio du fonds de roulement révisé. Ils ont souvent intégré la nécessité de payer deux trimestres de comptes fournisseurs au T1, les changements à l'échéancier ou à l'escompte, qui n'aurait d'incidence que sur la trésorerie.

Les candidats faibles n'ont pas tenté de traiter cette OE ou ont présenté une analyse superficielle de l'incidence de l'escompte, et ce, parfois sans tenter de quantifier l'incidence sur le ratio du fonds de roulement ou sur les flux de trésorerie. Par exemple, ils ont indiqué que l'escompte améliorerait les flux de trésorerie sans fournir d'explications supplémentaires ou ont calculé l'escompte sans tenir compte du ratio du fonds de roulement ou des flux de trésorerie.

OE n° 12 (Droits de propriété intellectuelle sur une collection de livres pour enfants)

Les candidats devaient formuler une recommandation quant à l'acquisition par SPH des droits de propriété intellectuelle sur une collection de livres pour enfants, selon l'analyse du prix d'achat proposé et des facteurs de décision qualitatifs liés à l'acquisition. Des renseignements sur le contenu de la collection et sur les transactions récentes étaient fournis à l'Annexe IX (Finance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir une analyse raisonnable du prix d'achat et des facteurs qualitatifs à prendre en compte. Pour réaliser une analyse raisonnable du prix d'achat, les candidats devaient généralement déterminer si les transactions récentes étaient comparables à la transaction proposée et comparer le rendement implicite de 10 % de la transaction proposée à celui des transactions comparables, en prenant en considération tous les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur le prix (par exemple, le fait que Legacy connaissait des difficultés financières).

Les candidats ont eu du mal avec cette OE. La plupart ont tenté de comparer le rendement net de 10 % de la transaction avec Legacy à celui des opérations récentes, mais n'ont pas toujours expliqué pourquoi chaque transaction était comparable ou non. La plupart se sont concentrés sur l'analyse des risques et des possibilités liés à l'opération. Ils ont traité des différentes manières de monnayer le portefeuille et de l'âge du contenu pour étayer leur conclusion à savoir si SPH devait conclure la transaction.

Les candidats forts ont analysé chacune des transactions récentes et expliqué pourquoi elles étaient comparables ou non, selon le type d'actif sous-jacent à la propriété intellectuelle et les cas d'utilisation possibles de l'actif. Ils ont expliqué pourquoi le rendement net de 10 % différait de celui des transactions récentes, notamment en raison du fait que Legacy était en train de mettre fin à ses activités et que la transaction pouvait donc être considérée comme une vente en catastrophe.

Les candidats faibles n'ont pas tenté de traiter cette OE ou n'ont pas tenté d'évaluer le rendement. Ils ont mis l'accent sur les risques et les possibilités, mais ont fourni une analyse superficielle dans laquelle ils n'ont pas expliqué pourquoi les facteurs relevés étaient pertinents pour SPH. Ils ont, par exemple, indiqué que le prix était raisonnable sans tenir compte de l'analyse du rendement ou que SPH pourrait utiliser ce contenu sans expliquer comment et pourquoi cela serait avantageux pour SPH.

OE n° 13 (Placements)

Les candidats devaient analyser diverses possibilités de placement en tenant compte des objectifs de placement de SPH, puis recommander un ou plusieurs placements dans lesquels SPH pouvait investir son excédent de trésorerie actuel et tout excédent de trésorerie généré au cours de l'exercice à venir. Les objectifs de placement de SPH et une liste des options de placement qui s'offraient à SPH étaient fournis à la page décrivant le travail à faire selon le rôle. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les possibilités de placement proposées en tenant compte des objectifs de SPH, à savoir la croissance du capital et le maintien de la liquidité, puis recommander le ou les placements que SPH devait choisir.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart ont analysé la majorité des possibilités de placement présentées. Ils ont aussi expliqué pourquoi chaque option répondait ou non aux objectifs de placement de SPH, puis formulé une recommandation quant au placement ou aux placements que SPH devait choisir.

Les candidats forts ont analysé en profondeur toutes les possibilités de placement, ont tenu compte dans leur analyse des deux objectifs de la direction, à savoir la croissance du capital et le maintien de la liquidité. Enfin, ils ont formulé une conclusion qui cadrait avec les objectifs de placement de SPH.

Les candidats faibles ont analysé de façon superficielle certaines des possibilités de placement, et ont parfois mis l'accent sur les risques et le rendement plutôt que sur les objectifs de placement de SPH. Certains d'entre eux ont aussi formulé des recommandations qui ne caderaient pas avec les objectifs de placement de SPH. Par exemple, ils ont suggéré que SPH investisse dans un placement non liquide alors que l'objectif de la société était de maintenir la liquidité.

Épreuve / étude de cas : Jour 2 – Rôle en Gestion de la performance (SPH)

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaine de

la Grille de compétences : Gestion de la performance (7)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**OE n° 7 (Analyse coût-volume-profit pour la réduction de prix)**

On demandait aux candidats d'examiner la proposition de Maria concernant la production de livres numériques et de déterminer quel pourcentage de réduction de prix permettrait de maximiser la rentabilité, selon les volumes de ventes estimés. Des informations sur la proposition de Maria, notamment sur la sensibilité aux prix et sur les coûts fixes et les coûts variables associés au livre numérique, étaient fournies à l'Annexe IX (Gestion de la performance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer correctement la marge sur coûts variables ou le bénéfice d'exploitation généré par le livre numérique pour chacun des scénarios de prix suggérés par Maria (ce qui comprenait un calcul exact du nouveau volume de ventes et des coûts variables et fixes selon chaque scénario) et déterminer le scénario le plus rentable.

Les candidats ont très bien réussi à cette OE. La plupart ont compris le travail à faire et ont effectué les calculs requis avec très peu d'erreurs.

Les candidats forts ont calculé correctement les volumes des ventes associés à chaque scénario de prix et ont calculé le chiffre d'affaires en fonction de ce volume. Ils ont ensuite correctement utilisé ce volume de ventes pour quantifier les coûts variables associés à chaque scénario (redevances, frais de vente variables, frais généraux et administratifs variables). Certains ont complètement exclu les coûts fixes, en indiquant correctement qu'ils n'étaient pas pertinents, car ils étaient identiques pour tous les scénarios. D'autres les ont calculés correctement en tenant compte de la diminution de 20 % mentionnée dans l'étude de cas, et les ont déduits dans tous les scénarios envisagés.

Beaucoup de candidats faibles ont commis des erreurs lorsqu'ils ont quantifié le volume des ventes associé à chaque scénario et relevé les scénarios requis. De plus, soit ils n'ont pas tiré de conclusion sur leur analyse, soit ils ont commis des erreurs dans le calcul des coûts fixes, par exemple en utilisant le même montant, même si l'étude de cas indiquait que certains coûts fixes diminueraient de 20 %. Certains candidats faibles ont fait complètement fausse route, par exemple en fondant leur analyse uniquement sur les produits et en ne tenant tout simplement pas compte des coûts.

OE n° 8 (Coûts de la production de vidéos)

On demandait aux candidats de déterminer le coût différentiel de la production de contenu vidéo, comme ressource supplémentaire pour chaque cours, et de formuler une recommandation quant à savoir si le projet devait aller de l'avant, compte tenu du coût ciblé par étudiant. L'information sur les divers coûts de production des vidéos était fournie à l'Annexe IX (Gestion de la performance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser les coûts fournis afin de déterminer s'ils étaient pertinents aux fins de l'analyse (c.-à-d. relever les coûts qui sont réellement des coûts différentiels du projet). Bon nombre des coûts présentés dans l'étude de cas n'étaient pas pertinents aux fins du calcul, soit parce qu'il s'agissait de coûts irrécupérables déjà engagés dans le passé, soit parce qu'il s'agissait de coûts futurs qui seraient engagés, peu importe que les vidéos soient produites ou non. Les candidats devaient ensuite calculer le coût différentiel, le comparer au coût ciblé de 125 \$ par étudiant et formuler une conclusion quant à savoir si le projet devait aller de l'avant.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart ont tenté de faire le calcul du coût qui leur était demandé et ont correctement comparé le résultat au coût cible de 125 \$ par étudiant. La plupart se sont trompés dans leurs calculs : ils ont soit inclus des coûts non pertinents, soit commis une erreur dans la quantification d'un coût pertinent. Les erreurs les plus fréquentes ont été les suivantes : calcul du coût lié aux experts techniques sans tenir compte du temps d'enregistrement dans le coût; inclusion d'une fraction du coût des caméras et du matériel d'enregistrement existants dans le calcul.

Les candidats forts n'ont fait que quelques erreurs mineures dans leurs calculs. En général, ils ont expliqué clairement le raisonnement qui sous-tend l'exclusion des coûts non pertinents et ont formulé une conclusion claire quant au coût total par rapport au coût cible.

Les candidats faibles se sont souvent trompés dans leurs calculs. Ils ont inclus des coûts non pertinents ou commis une erreur dans la quantification d'un coût pertinent. Par exemple, bon nombre d'entre eux ont inclus la totalité du coût d'acquisition des caméras et du matériel d'enregistrement plutôt que de les attribuer à chaque cours en fonction du temps d'enregistrement. Cette erreur a considérablement gonflé le coût de production des vidéos. Bon nombre de candidats faibles n'ont pas tenté de relever les coûts pertinents/différentiels et se sont contentés d'énumérer et d'ajouter les divers coûts mentionnés dans l'étude de cas, sans fournir d'explications ou d'analyses supplémentaires, et sans tenter d'exclure certains coûts.

OE n° 9 (programme CorrecteurPRO)

On demandait aux candidats d'évaluer l'efficacité du programme de révision CorrecteurPRO, récemment mis à l'essai sur six ouvrages, et de suggérer des indicateurs clés de performance (ICP) qui permettraient à SPH d'évaluer l'efficacité du programme si celui-ci était adopté. Des informations sur les données quantitatives d'un test effectué sur six livres, incluant le travail de suivi effectué par les éditeurs après le test et les principaux objectifs de CorrecteurPRO, étaient fournies à l'Annexe IX (Gestion de la performance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient utiliser les données du test afin d'évaluer la performance du programme, en tenant compte des principaux objectifs de CorrecteurPRO (diminution du délai de publication, réduction du temps de révision, amélioration de la qualité de la révision). Ils devaient aussi élaborer

plusieurs ICP à utiliser pour évaluer la performance future du programme, compte tenu des objectifs.

La performance des candidats a été conforme aux attentes, compte tenu de la nature inhabituelle de l'OE. En général, les candidats ont tenté d'évaluer la performance du programme en se fondant sur le test, et de mettre au point des ICP à utiliser ultérieurement. Toutefois, ils ont été généralement plus à l'aise de répondre à la deuxième partie du travail à faire (ICP) et ont eu plus de difficulté à évaluer la performance du programme. Dans l'ensemble, les candidats ont utilisé les données pour évaluer correctement la diminution du délai de production, mais ont eu plus de difficulté à évaluer la performance de CorrecteurPRO en ce qui concerne la détection d'erreurs ou la réduction du temps de révision. Par exemple, dans l'évaluation de la performance du programme à l'égard de la réduction du temps de révision, bon nombre de candidats ont comparé le temps de révision actuel des éditeurs au temps qu'ils consacrent à réviser les corrections apportées par le programme, ou au temps utilisé par le programme en soi. Ils n'ont pas vu que la somme du temps consacré à la révision par l'éditeur et le programme était l'indicateur pertinent pour comparer la durée de la correction actuelle, sans programme. De façon générale, les candidats ont aussi présenté de bons ICP liés aux objectifs de l'utilisation du programme.

Les candidats forts ont le plus souvent utilisé les données pour évaluer correctement l'objectif de réduction du temps de révision (l'objectif le plus difficile à évaluer parmi les trois), car ils ont comparé le temps de révision actuel de 60 secondes par page (humain seulement) au temps de révision lorsque le programme était utilisé (humain + programme). Les candidats forts ont également créé une mesure utile pour évaluer la performance du programme en ce qui a trait à la détection des erreurs, et ils ont bien mesuré la diminution du délai de publication des six livres. Ils ont aussi suggéré des ICP valables, et ont souvent utilisé les mêmes ICP qu'ils avaient utilisés pour évaluer la performance du programme.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à structurer leur réponse en fonction des deux composantes du travail à faire. Ils ont soit omis d'utiliser l'information quantitative fournie pour évaluer la performance du programme, soit utilisé cette information pour créer des indicateurs qui étaient peu logiques, voire pas du tout, compte tenu des trois objectifs mentionnés. Bon nombre d'entre eux ont semblé mal comprendre les données de l'étude de cas et ont cru à tort que le programme remplacerait entièrement les éditeurs. Pour la première partie du travail à faire, ils n'ont généralement tenté que de façon raisonnable d'évaluer la diminution du délai de publication, car il s'agissait de l'objectif le plus simple. Pour la deuxième partie du travail à faire, ils ont de façon générale tenté de dresser une liste d'ICP. Or, ils ne les ont pas été expliqués ni liés aux trois objectifs du programme. Par exemple, certains candidats ont proposé comme ICP le nombre d'erreurs détectées par livre. Cet ICP a été jugé faible, car le nombre d'erreurs détectées est fortement lié au nombre d'erreurs présentes dans le livre original. Il ne constituait donc pas une mesure adéquate pour évaluer la capacité du programme à détecter les erreurs.

OE n° 10 (Projet pilote d'UREA)

On demandait aux candidats d'évaluer la performance du projet pilote d'unité de ressources éditoriales autonome (UREA) par rapport aux niveaux de production et à la rentabilité de SPH dans le cadre de la structure actuelle. Une description du projet pilote ainsi que les objectifs et les cibles liés aux améliorations attendues dans le cadre de ce projet étaient fournis à l'Annexe IX (Gestion de la performance). Les candidats disposaient aussi de données pertinentes sur la performance de l'équipe d'employés participant au projet pilote, ainsi que de l'information comparable pour le reste de la division pendant la durée du projet. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient évaluer la performance de l'équipe par rapport à la plupart des objectifs et cibles fournis. Les candidats étaient expressément orientés vers trois indicateurs de performance, alors qu'un quatrième indicateur (le nombre de réimpressions requises) aurait aussi pu être évalué.

La performance des candidats à cette OE a été décevante. Les candidats ont semblé surpris par le contexte des UREA et ont généralement eu de la difficulté à évaluer la performance de l'UREA, comparativement au reste de la division, pour les trois indicateurs ciblés. La plupart des candidats n'ont calculé correctement qu'un ou deux des trois indicateurs mentionnés et n'ont pas utilisé le quatrième indicateur moins explicite.

Les candidats forts ont correctement calculé les trois indicateurs explicites, tant pour l'UREA que pour le reste de la division Ouvrages documentaires, et ont évalué la performance du projet pilote en conséquence. Ils ont aussi pris en compte le nombre de réimpressions dans leur analyse, même s'ils n'étaient pas tenus de le faire. Ces candidats ont démontré qu'ils comprenaient la nature du projet pilote et pouvaient établir un lien entre l'information fournie sur les deux populations (l'UREA et le reste de la division) et le calcul des indicateurs proposés.

Les réponses des candidats faibles étaient généralement non structurées et désorganisées. Plutôt que d'utiliser les cibles et les objectifs fixés par SPH pour ce projet, bon nombre d'entre eux ont effectué une analyse qualitative traditionnelle du projet. Ce faisant, ils ont indiqué les avantages et les inconvénients, intégrant à l'occasion certaines des statistiques mentionnées dans l'étude de cas. Ces candidats ont donc choisi de faire un travail différent de celui demandé, avec lequel ils se sentaient plus à l'aise. D'autres ont bien compris le travail à faire et ont tenté une réponse. Cependant, ils ont fait de nombreuses erreurs dans leurs calculs et n'ont tout simplement pas effectué le travail moins explicite. Par exemple, ils ont calculé le nombre total de livres vendus plutôt que le nombre de livres par titre ou le nombre total de livres publiés plutôt que le nombre de livres publiés par employé.

OE n° 11 (Régime d'incitation au rendement des employés de l'UREA)

On demandait aux candidats de relever les problèmes que posait le régime actuel pour les employés de l'UREA et de suggérer des changements pour l'adapter à ces employés. On leur demandait également de relever les risques de la mise en œuvre du régime d'incitation au rendement qu'ils suggéraient pour ces employés. L'Annexe IX (Gestion de la performance) présentait une description du régime d'incitation au rendement actuel pour les employés de la division Ouvrages documentaires qui ne participaient pas à l'UREA, ainsi que des informations sur la manière dont le régime avait été appliqué aux employés de l'UREA. Pour montrer leur

compétence, les candidats devaient voir que le régime en place convenait davantage à une structure de division qu'à une structure basée sur de petites équipes comptant de nombreux types d'employés différents (publicitaires, éditeurs, employés de soutien), et expliquer pourquoi le régime en place n'était pas approprié. Ils devaient également proposer un nouveau régime mieux adapté à cette nouvelle structure, et expliquer les risques liés à la mise en place de ce nouveau régime.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart ont eu de la difficulté avec le scénario selon lequel les UREA étaient de petites équipes comptant de nombreux types d'employés. Ainsi, ils ont plutôt fourni des réponses qui concordaient avec l'évaluation des incitatifs au rendement pour une structure de division typique. La plupart d'entre eux ont traité les trois composantes du travail à faire, mais ils l'ont fait en dehors du contexte des employés de l'UREA. Ils ont plutôt effectué les trois parties du travail à faire pour les autres employés de la division, ne mentionnant les UREA qu'une ou deux fois, plutôt que de centrer leur analyse sur les employés de l'UREA. Cette approche a souvent donné lieu à des analyses génériques sur la nécessité d'évaluer les employés en fonction de ce qu'ils contrôlaient, et à une critique du régime d'incitation au rendement actuel, en fonction des caractéristiques génériques d'un bon régime.

Les candidats forts ont axé leur analyse sur les employés de l'UREA seulement et ont expliqué que la bonne performance du projet pilote de l'UREA qu'ils avaient relevé à l'OE n° 10 n'était pas dûment récompensée selon le régime actuel, car tous les employés étaient récompensés en fonction de la performance de leur division. Ils ont souvent mentionné que cela irait à l'encontre de l'objectif des UREA, qui était de créer une structure allégée dont le rendement serait amélioré grâce à la collaboration quotidienne des employés de différentes divisions. Ils ont souligné que les employés de l'UREA seraient tenus responsables des éléments entièrement hors de leur contrôle, c'est-à-dire le rendement de leur division d'origine. Ils ont souvent suggéré des primes pour les employés de l'UREA qui s'alignaient sur les objectifs de la création de l'UREA (diminution du délai de publication, augmentation du nombre d'exemplaires vendus par titre, augmentation du nombre de livres publiés par employé et réduction des réimpressions). Enfin, ils ont expliqué les risques de la mise en place de ce type de structure, constatant souvent l'insatisfaction des employés qui bénéficiaient auparavant du régime actuel d'incitation au rendement.

Les réponses des candidats faibles étaient génériques et souvent très courtes, sans aucune mention du concept de l'UREA. Souvent, ils se sont contentés d'effectuer la première partie du travail à faire et ont donc limité leur réponse aux lacunes du régime actuel, sans recommander d'améliorations à y apporter. Comme ils ne recommandaient pas d'améliorations, ils n'ont pas pu traiter les risques liés à leurs recommandations. De plus, bon nombre d'entre eux ont mal compris la signification du troisième élément du travail à faire, et se sont concentrés sur les risques liés à la mise en œuvre de la structure de l'UREA en général, plutôt que sur les risques liés à la mise en œuvre d'un nouveau régime d'incitation au rendement pour les employés de l'UREA.

OE n° 12 (Externalisation de la fonction ventes)

On demandait aux candidats de présenter une évaluation qualitative des avantages et des risques du projet d'externalisation de l'ensemble de la fonction ventes à un tiers qui a fait une offre à la société. Un courriel envoyé à SPH par une entreprise spécialisée dans la prise en charge

de la fonction ventes des maisons d'édition, contenant les modalités de l'offre, était fourni à l'Annexe IX (Gestion de la performance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer adéquatement plusieurs aspects qualitatifs du changement proposé pour SPH, mais ils n'étaient pas tenus de formuler une recommandation, car l'étude de cas ne fournissait aucune information utile à la réalisation d'une analyse quantitative de la proposition.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart ont relevé un nombre raisonnable d'aspects qualitatifs valables et les ont expliqués adéquatement. Certains aspects étaient de nature plus générique (par exemple, l'incidence de l'externalisation sur le moral des employés, le contrôle réduit de SPH sur sa fonction ventes, l'incitatif supplémentaire à vendre puisque la rémunération est basée uniquement sur des commissions), tandis que d'autres se rapportaient plus spécifiquement à l'étude de cas (par exemple, le fait que le fournisseur représentait également les quatre grands concurrents de SPH, la base de données partagée et les éventuels problèmes d'intégrité des informations confidentielles ainsi que les relations privilégiées que SPH entretenait avec les librairies et les auteurs). La majorité des candidats ont relevé la plupart des aspects génériques ainsi que certains des aspects spécifiques à l'étude de cas. Toutefois, de nombreux candidats ont tenté d'intégrer des facteurs quantitatifs dans leur réponse, comme les économies que générerait la proposition, même si l'étude de cas ne fournissait aucune information qui permettrait aux candidats de quantifier quelque aspect que ce soit de la proposition d'externalisation et même si Michel demandait expressément une analyse qualitative seulement.

En plus de mettre l'accent sur les éléments propres à l'étude de cas, les candidats forts ont présenté des éléments valables, les ont bien expliqués et ont établi, dans bien des cas, des liens valides avec la stratégie de SPH et sa taille relativement petite. Ils ont analysé en profondeur les données de l'étude de cas et ils ont clairement expliqué leurs conséquences pour SPH.

La plupart des candidats faibles ont généralement énuméré les données de l'étude de cas sous la forme d'une liste d'avantages et d'inconvénients, sans expliquer pourquoi ces données appuyaient la proposition d'externalisation ou la rendaient plus risquée. D'autres candidats faibles ont présenté une analyse qui manquait d'étendue, car elle ne comportait pas un nombre suffisant d'éléments valables, ou une analyse qui était de nature plus générique. Ces candidats ont semblé manquer de temps pour cette OE, peut-être parce qu'ils avaient consacré trop de temps aux OE précédentes.

OE n° 13 (Facteurs externes ayant une incidence sur la stratégie)

On demandait aux candidats de réaliser une évaluation globale des facteurs de risque externes qui avaient une incidence sur l'orientation stratégique de SPH et d'expliquer leur incidence sur chacune des propositions mises de l'avant. Pour cette OE, les candidats devaient intégrer les informations présentées tout au long de l'étude de cas. La plupart des renseignements nécessaires à l'évaluation des risques externes de SPH étaient fournis à l'Annexe I (Informations sur le secteur d'activité) et à l'Annexe II (Activités de SPH) de la section commune de l'étude de cas. L'information requise pour la deuxième partie du travail à faire, à savoir expliquer le lien entre les risques relevés et les diverses initiatives envisagées, était présentée tout au long de l'Annexe IX (Gestion de la performance). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient

relever un nombre raisonnable de facteurs de risque externes, puis établir un lien entre ces facteurs et les initiatives qu'ils avaient analysées dans les OE précédentes (projet de livre numérique, proposition de contenu didactique vidéo, programme CorrecteurPro, création des UREA, régime d'incitation au rendement des employés de l'UREA, offre d'externalisation de la fonction ventes de la société).

De façon générale, les candidats ont offert une faible performance à cette OE. Bien que certains d'entre eux aient très bien réussi, la majorité a éprouvé des difficultés. De nombreux candidats ont relevé des risques externes valables, mais ont eu du mal à établir des liens entre les facteurs de risque relevés et les diverses initiatives qu'ils avaient analysées plus tôt dans leur réponse. La plupart ont généralement été en mesure de relever et d'expliquer brièvement le risque associé à la présence de quatre grands concurrents dans le secteur, puis ont tenté d'établir un lien entre ce risque et une ou deux initiatives, le plus souvent le contenu didactique vidéo de cours et les livres numériques. Toutefois, l'analyse était en général brève; l'identification du risque aussi bien que les liens avec les initiatives manquaient généralement de profondeur. En effet, la plupart des candidats ont mentionné un facteur de risque sans expliquer pourquoi ou comment il générerait de l'incertitude pour SPH. Les autres risques souvent relevés étaient de nature interne, notamment la question liée au poste de contrôleur de SPH ou la baisse des bénéfices de la division Ouvrages documentaires, ce qui ne permettait pas de traiter les risques externes, comme il était demandé.

Les candidats forts ont relevé de multiples aspects du risque de concurrence, par exemple le contrôle des canaux de distribution, une capacité accrue de faire de la publicité ainsi que la capacité de réduire les prix et de recruter des auteurs de renom. Ils ont ensuite établi de nombreux liens avec les initiatives proposées, et les ont expliqués de manière plus précise et détaillée.

Les candidats faibles ont généralement limité leur analyse à la première partie du travail à faire (identification des risques), et ont fait peu ou pas de liens avec les diverses initiatives. Dans leur réponse, ils ont eu tendance à faire comme si on leur demandait de présenter des façons d'atténuer les risques relevés, au lieu de les lier aux initiatives qui faisaient l'objet de l'analyse. D'autres candidats faibles ont relevé des risques qui étaient souvent de nature interne. De plus, un grand nombre d'entre eux ont présenté une analyse peu approfondie. Par exemple, ils ont indiqué que la tendance des livres numériques était une menace externe et l'ont liée à la proposition de livres numériques en soulignant simplement que cette initiative permettrait d'atténuer le risque, sans autres explications. Enfin, beaucoup de candidats faibles ont présenté une réponse non structurée qui semblait avoir été rédigée à la hâte à la fin de leur document.

Épreuve / étude de cas : Jour 2 – Rôle en Fiscalité (SPH)

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaine de la Grille de compétences : Fiscalité (7)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**OE n° 7 (Vente d'AAPE)**

On indiquait ceci aux candidats : « Brian a demandé à MC d'analyser les incidences fiscales qu'aurait, pour lui, la vente de ses actions de SPH à Jefferson. Rodney envisage lui aussi de vendre ses actions à Jefferson et aimeraient connaître le montant d'impôts qu'il devra payer s'il le fait. » Des renseignements sur les actionnaires de SPH étaient fournis dans la mise en contexte de l'étude de cas, et les candidats pouvaient obtenir des renseignements sur les actifs de SPH dans l'état de la situation financière de l'Annexe III (Commune). Des informations supplémentaires sur la vente étaient présentées à l'Annexe IX (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient énumérer les critères relatifs aux AAPE et les appliquer aux données de l'étude de cas afin de déterminer si Brian ou Rodney étaient admissibles à l'ECGC.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart ont relevé la nécessité de calculer les gains pour Brian et Rodney, mais ont souvent omis d'énumérer les critères relatifs aux AAPE ou ont simplement supposé que les actions étaient des AAPE, alors que ce n'était pas le cas pour les actions de Rodney. Les candidats qui ont constaté qu'il fallait analyser les critères relatifs aux AAPE ont souvent eu de la difficulté à se référer aux données pertinentes de l'étude de cas, dont la plupart se trouvaient dans la partie commune.

Les candidats forts ont énuméré tous les critères relatifs aux AAPE et ont tenté de les appliquer aux données de l'étude de cas. Ils ont généralement relevé les questions les plus importantes, comme le fait que Rodney n'avait pas détenu les actions pendant 24 mois ou que les obligations ne pouvaient pas être considérées comme des actifs utilisés dans une entreprise que la société exploite activement.

Les candidats faibles n'ont pas vu qu'il était question de l'ECGC ou des critères relatifs aux AAPE. Au mieux, ils ont tenté de calculer le gain de Brian ou de Rodney sur la vente des actions, souvent de manière incorrecte. Ils ont utilisé un montant inexact comme prix de base rajusté ou ont tenté de recalculer le produit de disposition plutôt que de simplement prendre le pourcentage de participation et de le multiplier par la valeur.

OE n° 8 (Acquisition de contrôle)

On indiquait ceci aux candidats : « Michel veut également que vous décriviez les incidences fiscales qu'aurait pour SPH l'achat par Jefferson de toutes les actions de Brian et de Rodney. » Dans la mise en contexte de l'étude de cas, il était indiqué que Brian et Rodney détenaient ensemble 55 % des actions, ce qui leur conférait le contrôle de la société. À l'Annexe IX (Fiscalité), d'autres informations pertinentes étaient fournies, comme le solde des pertes en

capital nettes reportables, des informations sur la juste valeur marchande de certains actifs et le capital imposable de Jefferson. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient constater qu'il y avait acquisition de contrôle et analyser certaines incidences de cette situation.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart ont constaté qu'il y avait acquisition de contrôle. Ils ont fourni un résumé des conséquences importantes de cette situation, bien que certains aient eu de la difficulté à intégrer les données pertinentes de l'étude de cas à leur analyse.

Les candidats forts ont constaté qu'il y avait acquisition de contrôle et ont expliqué clairement pourquoi c'était le cas. Ils ont ensuite analysé les nombreuses incidences d'une acquisition de contrôle, y compris celles se rapportant spécifiquement à SPH (comme l'expiration des pertes en capital nettes reportables, la nécessité de réduire le coût des biens de la catégorie 8 à leur juste valeur et l'incidence des règles relatives aux sociétés associées sur le plafond des affaires de Jefferson).

Beaucoup de candidats faibles n'ont pas constaté qu'il y avait acquisition de contrôle. Ils ont plutôt tenté d'expliquer d'autres incidences pour SPH, notamment sur le capital versé de SPH, dont aucune n'était pertinente et qui étaient presque toutes incorrectes sur le plan technique. Les candidats faibles qui ont constaté qu'il y avait acquisition de contrôle n'ont généralement pas relevé des incidences pertinentes ou n'ont relevé que des incidences évidentes, notamment la fin d'année d'imposition réputée.

OE n° 9 (Impôts à payer par Brian et Sarah)

On indiquait ceci aux candidats : « Brian et son épouse Sarah ont l'intention de prendre leur retraite le 30 juin 2022. Ils aimeraient obtenir une estimation de leurs impôts à payer pour 2022, qu'ils souhaitent réduire le plus possible. » En plus des informations fournies pour l'OE n° 7 concernant la vente d'actions, l'Annexe IX (Fiscalité) présentait des renseignements sur le revenu de Brian et Sarah pour l'année et sur la vente proposée de leur maison de Toronto et de la résidence secondaire (chalet), dont ils étaient également propriétaires. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser l'exemption pour résidence principale (ERP) pour la maison que Brian et Sarah voulaient vendre durant l'année et calculer les impôts à payer par Brian et Sarah pour 2022.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart ont tenté d'analyser le gain sur la maison du couple, afin de déterminer quelle résidence le couple devrait déclarer comme résidence principale. La qualité des réponses a toutefois beaucoup varié sur cet aspect. Bon nombre de candidats n'ont pas comparé les deux résidences sur un pied d'égalité en calculant le gain par année de propriété. La plupart ont néanmoins effectué un calcul raisonnable des impôts à payer, à partir des informations sur le revenu et sur les crédits qui leur étaient fournies.

Les candidats forts ont réalisé une analyse claire de l'ERP. Ils ont calculé le gain par année pour chaque résidence, ont comparé les deux gains et ont conclu que l'ERP devait être appliquée à la maison. Ils ont aussi intégré l'incidence de l'OE n° 7 (gain en capital imposable de Brian) à leur calcul du revenu et ont calculé les impôts à payer en appliquant les taux progressifs et en déduisant les crédits correctement.

Beaucoup de candidats faibles n'ont pas abordé l'ERP ou l'ont fait sans tenter de calculer les impôts à payer. Ceux d'entre eux qui ont tenté un calcul ont souvent commis d'importantes erreurs techniques, comme la déduction des crédits du revenu ou une application erronée des taux progressifs.

OE n° 10 (Bien de remplacement)

On indiquait ceci aux candidats : « Comme la demande de livres imprimés a diminué au profit des livres numériques, SPH envisage de vendre son entrepôt de l'avenue Tilly et d'emménager dans un entrepôt plus petit. SPH veut connaître les incidences fiscales, pour l'année d'imposition 2022 et les suivantes, de la vente de l'entrepôt de l'avenue Tilly et de l'achat de l'entrepôt de l'avenue Foster. » Des informations sur le déménagement de l'entrepôt étaient fournies à l'Annexe IX (Fiscalité), notamment les prix d'achat et de vente ainsi que les dates pertinentes. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient décrire les règles relatives aux biens de remplacement, évaluer si elles s'appliquaient et déterminer le montant du gain en capital à reporter.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart ont décrit les règles relatives aux biens de remplacement, ont appliqué les critères aux données de l'étude de cas, puis ont correctement calculé le gain en capital à reporter.

Les candidats forts ont réalisé une analyse plus approfondie des règles relatives aux biens de remplacement. Ils ont appliqué les critères à un plus grand nombre de données de l'étude de cas afin de mieux étayer leur conclusion selon laquelle les règles s'appliquaient. En plus de calculer le gain en capital à reporter, les candidats forts ont aussi recalculé le coût de base rajusté du nouveau bien, ce qui leur a permis de démontrer le fonctionnement du report.

Dans bien des cas, les candidats faibles n'ont pas décrit les règles relatives aux biens de remplacement et ont plutôt simplement calculé le gain et le gain en capital imposable. Ceux qui ont tenté d'expliquer les règles relatives aux biens de remplacement ont souvent omis tous les critères ou ont présenté une analyse dans laquelle ils ont démontré qu'ils ne comprenaient pas le fonctionnement des règles.

OE n° 11 (Revenu imposable de SPH)

On demandait aux candidats « de calculer le revenu net aux fins de l'impôt [et] le revenu imposable [...] de SPH pour l'année d'imposition 2021 ». Un état du résultat net et du résultat global était fourni à l'Annexe III (Commune) et de plus amples renseignements sur les charges étaient présentés à l'Annexe IX (Fiscalité). L'Annexe IX (Fiscalité) contenait aussi des informations sur les soldes d'ouverture de la FNACC et les acquisitions d'immobilisations de l'exercice. Les candidats pouvaient aussi intégrer les résultats de leurs analyses des questions d'information financière de la section commune à leur calcul du revenu imposable, car les deux portaient sur le même exercice. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le revenu imposable en apportant des ajustements relatifs aux diverses questions de nature fiscale de l'étude de cas.

La performance des candidats a été inférieure aux attentes à cette OE, qui était relativement simple. Le revenu imposable est habituellement facile à calculer pour les candidats, mais il y avait moins d'ajustements à apporter dans cette étude de cas que dans les études de cas précédentes, si bien que les candidats disposaient du temps nécessaire pour apporter une plus grande profondeur à leur analyse des ajustements les plus importants. Toutefois, la plupart des candidats n'ont pas traité les ajustements importants (soit principalement ceux découlant des questions d'information financière). Ils ont plutôt seulement apporté des ajustements au titre des éléments plus simples, comme l'amortissement et la DPA, les frais de repas et de divertissement, et les droits d'adhésion à un club de golf.

Les candidats forts ont apporté des ajustements pour toutes les questions fiscales les plus simples, mais ont aussi tenté d'analyser certaines des questions plus complexes et d'apporter les ajustements connexes, comme l'incidence des ajustements liés à l'information financière sur le revenu imposable ou l'incidence des provisions qui figuraient au bilan. Ils ont clairement démontré leurs ajustements et ils ont fourni des explications lorsqu'il était approprié de le faire.

Les candidats faibles ont tenté d'apporter des ajustements pour les questions les plus simples, mais ont fréquemment commis des erreurs techniques ou fait des omissions importantes. Le plus souvent, les candidats faibles ont débuté par le résultat net après impôts – et n'ont pas rajouté la charge d'impôts sur le résultat –, ont omis d'intégrer l'incidence de leurs ajustements d'information financière à leur chiffre de départ et ont fait des erreurs dans leur calcul de la déduction pour amortissement. À cet égard, ils ont notamment utilisé la règle de la demi-année au lieu d'appliquer l'incitatif à l'investissement accéléré ou ont classé les acquisitions d'immobilisations dans la mauvaise catégorie. Ils ont rarement expliqué leurs ajustements.

OE n° 12 (Impôts à payer de SPH)

Les candidats devaient « calculer [...] les impôts fédéraux à payer de SPH pour l'année d'imposition 2021 ». De plus, on leur indiquait ceci : « Les actionnaires savent qu'un revenu passif gagné dans une SPCC peut avoir des incidences fiscales et veulent que vous expliquez quelles seraient ces incidences si SPH recevait des dividendes de 150 000 \$ d'un placement dans des sociétés publiques canadiennes. Pour vous aider à dresser un portrait juste, Michel vous demande de recalculer les impôts à payer pour 2021, comme si SPH avait gagné ce revenu supplémentaire. » Un revenu de placement figurait à l'état du résultat net et du résultat global de l'Annexe III (Commune), et les candidats devaient intégrer à leur calcul le travail qu'ils avaient réalisé à l'OE n° 11. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer les impôts à payer de SPH pour 2021, à partir du revenu imposable qu'ils avaient calculé à l'OE n° 11, et soit tenir compte de l'incidence du revenu passif existant (intérêts sur obligations) sur ces impôts à payer, soit expliquer l'incidence des dividendes sur les impôts à payer.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart ont tenté de calculer les impôts à payer et ont intégré les divers éléments (taux de base, abattement, impôt remboursable additionnel, réduction du taux général). Toutefois, ils ont été nombreux à ne pas remarquer que le capital imposable de SPH dépassait le seuil où le plafond des affaires est éliminé. Bon nombre de candidats n'ont pas intégré les informations de l'état du résultat net et du résultat global. Ils n'ont donc pas constaté que le résultat net de l'année contenait un revenu passif. Bien que la

plupart des candidats aient tenté de déterminer l'incidence des dividendes, leurs analyses et leurs calculs renfermaient souvent des erreurs techniques.

Les candidats forts ont réalisé un calcul des impôts à payer qui était correct sur le plan technique et ont notamment reconnu que le plafond des affaires était entièrement éliminé en raison du capital imposable. Ils ont aussi analysé l'incidence du revenu de dividende. Ils ont calculé le montant d'impôt de la partie IV à payer si la société recevait des dividendes de 150 000 \$, ont souligné qu'il n'y aurait aucune incidence sur l'impôt de la partie I ou ont expliqué l'incidence du revenu de placement sur le plafond des affaires.

Les candidats faibles ont généralement tenté de calculer les impôts à payer et ont commis plusieurs erreurs techniques dans leurs calculs. Le plus souvent, ils ont déduit le plein montant de la déduction accordée aux petites entreprises et ont ignoré le revenu passif qui figurait à l'état du résultat net. Ils ont commis d'autres erreurs, notamment en calculant l'abattement provincial à 10 % de l'impôt au lieu de 10 % du revenu imposable. Ils ont aussi calculé la réduction du taux général sans tenir compte du revenu de placement total ni du revenu admissible à la déduction accordée aux petites entreprises. Dans bien des cas, les candidats faibles n'ont pas traité la question des dividendes. Ceux qui l'ont fait ont généralement commis d'importantes erreurs techniques. Par exemple, ils ont ajusté l'impôt de la partie I pour tenir compte des dividendes reçus (augmentation de l'impôt remboursable supplémentaire, augmentation du total des impôts en raison d'un revenu accru ou réduction des impôts en raison d'un remboursement au titre de dividendes sans que SPH ait payé de l'impôt de la partie IV ni versé un dividende). De plus, ils n'ont pas traité du tout l'impôt de la partie IV ou ont tenté d'apporter des ajustements aux comptes d'IMRTD ou au CRTG qui ne caderaient pas avec les données de l'étude de cas (par exemple, augmentation de l'IMRTD du plein montant des dividendes).

OE n° 13 (Déclaration de TPS/TVH)

On indiquait ceci aux candidats : « Après le départ de Suzanne, Doris a demandé à Rhéa, la commis comptable, de veiller à ce que SPH soit à jour en ce qui concerne ses obligations en matière de TPS/TVH. MC a déjà produit la déclaration de novembre dans les délais. Michel vous demande de passer en revue le travail fait par Rhéa pour décembre et de réaliser le travail qu'il reste à faire. Doris craint qu'il n'y ait des pénalités à payer. » À l'Annexe IX (Fiscalité), des renseignements sur les produits des activités ordinaires et les charges par mois ainsi que sur les acquisitions d'immobilisations pour le dernier trimestre de l'exercice étaient présentés aux candidats. Le travail qui avait été réalisé jusque-là leur était expliqué (un paiement avait été effectué en décembre, sur la base du montant versé pour novembre, et rien d'autre). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient réaliser un calcul raisonnable des taxes nettes pour décembre ou tenter un calcul des taxes nettes pour ce même mois, puis formuler des commentaires sur les pénalités applicables.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart ont tenté de passer en revue le travail qui avait été effectué par Rhéa, mais bon nombre d'entre eux n'ont pas tenté de calculer les taxes nettes, même si on leur demandait de « réaliser le travail qu'il reste à faire ». De nombreux candidats ayant tenté un calcul ont commis d'importantes erreurs (comme l'inclusion du total de toutes les charges dans leurs calculs du CTI, même s'il était évident que plusieurs charges

n'étaient pas admissibles, ou l'omission de tous les coûts de production). La plupart ont tenté d'aborder les préoccupations au sujet des pénalités, mais l'ont souvent fait seulement de manière superficielle. Par exemple, ils ont indiqué qu'il « pourrait » y avoir des pénalités, sans expliquer lesquelles ni pourquoi.

Les candidats forts ont calculé les taxes nettes pour la période et ont clairement démontré qu'ils comprenaient que tous les coûts n'étaient pas admissibles au CTI et que le CTI est normalement réclamé selon le moment de l'achat des fournitures taxables, et non selon le moment où les charges sont déduites du point de vue comptable. Ils ont également constaté que la déclaration de TPS/TVH devait être produite à la fin de janvier et que, comme le scénario de l'étude de cas se déroulait en février, une pénalité pour production tardive s'appliquerait au montant en souffrance à ce moment.

Dans bien des cas, les candidats faibles n'ont tenté aucun calcul. Lorsqu'ils ont abordé la question des pénalités, ils l'ont souvent fait de manière superficielle et ils ont commis de nombreuses erreurs (comme la mention d'une date limite de production erronée). Beaucoup de candidats faibles ont simplement présenté des connaissances techniques sans rapport avec les questions de TPS/TVH de l'étude de cas (comme le seuil de petit fournisseur et les règles permettant de déterminer si un déclarant est trimestriel ou mensuel).

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 3

Épreuve / étude de cas : **Jour 3, étude de cas n° 1 (IHC)**

Temps approximatif : 75 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaines de la Grille de compétences : Information financière (2)
Fiscalité (1)
Finance (1)
Stratégie et gouvernance (1)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)**OE n° 1 (Comptabilisation des produits)**

Les candidats devaient analyser les questions de comptabilité qu'ils avaient relevées. Il était mentionné que la banque avait relevé des problèmes de comptabilisation des opérations de vente. L'Annexe I présentait le bilan, l'état des résultats et les notes afférentes à certains comptes. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser le traitement comptable des ventes découlant de contrats à long terme et celles provenant de Control5, puis étayer leurs conclusions à l'aide des indications du *Manuel* et des données de l'étude de cas.

Cette OE a posé problème aux candidats. Bien que la plupart aient tenté d'analyser le traitement comptable des deux questions relatives à la comptabilisation des produits, ils ont eu de la difficulté à présenter une analyse approfondie des deux questions. Les candidats ont eu plus de difficulté à présenter une analyse approfondie de la question sur Control5 que de celle sur les contrats à long terme. De surcroît, ils ont souvent conclu qu'IHC devrait comptabiliser les ventes sur une base nette, sans suffisamment étayer leur conclusion. Certains candidats ont seulement traité une question; ils ont plus souvent omis la question sur Control5 que celle sur les contrats à long terme. De nombreux candidats ont utilisé les critères généraux de comptabilisation des produits du *Manuel* dans leur analyse des deux questions, au lieu des critères précis applicables à chacune d'elles, ce qui a en général donné des analyses faibles et des conclusions incorrectes sur la question des contrats à long terme.

Les candidats forts ont présenté une analyse exhaustive du traitement comptable des deux questions de comptabilisation des produits. Ils ont étayé leur analyse à l'aide des données appropriées de l'étude de cas et des indications pertinentes du *Manuel*. En ce qui concerne les contrats à long terme, la majorité des candidats forts ont utilisé les coûts de construction engagés, comparés aux coûts de constructions totaux estimés, comme base pour calculer le montant des produits à comptabiliser. Ces candidats ont correctement conclu que les acomptes inscrits au bilan devaient être comptabilisés à titre de produits selon le pourcentage d'avancement des contrats et ont utilisé les chiffres de l'étude de cas pour calculer l'ajustement requis. Les candidats forts ont utilisé les données de l'étude de cas liées à la question sur Control5 pour évaluer l'exposition aux risques et avantages significatifs qui se présentent à IHC en lien avec les ventes de systèmes de contrôle. Ils ont correctement conclu qu'IHC agissait comme mandataire. Ils ont recommandé des ajustements aux produits et aux coûts des ventes, et ont conclu à juste titre qu'IHC devrait seulement comptabiliser la commission de 15 % dans les produits.

Les candidats faibles n'ont souvent traité qu'une seule des questions de comptabilisation des produits. Lorsqu'ils ont traité la comptabilisation des produits tirés des contrats à long terme, la majorité d'entre eux n'ont pas réalisé que ces contrats étaient à long terme. Ils ont plutôt utilisé les critères généraux de constatation des produits du *Manuel* et ont conclu que, puisque les maisons n'étaient pas terminées à la date du bilan, l'exécution n'était pas achevée et les risques et avantages n'avaient pas été transférés au client. Ils ont conclu à tort qu'aucun produit ne devait être comptabilisé à la fin de l'exercice. Bon nombre de candidats faibles ont aussi suggéré de comptabiliser dans les produits un montant de 62 500 \$ qui correspondrait aux coûts engagés de 62 500 \$, au lieu d'utiliser le pourcentage d'avancement pour calculer le montant à comptabiliser. De nombreux candidats faibles n'ont pas fait mention d'indications précises du *Manuel* pour déterminer si IHC agissait comme mandant ou mandataire dans les opérations auxquelles Control5 était partie, et ont plutôt tenté d'analyser la question à l'aide d'autres indications du *Manuel*, comme les critères généraux de constatation des produits. Dans leur analyse, certains de ces candidats ont tenté d'appliquer les données de l'étude de cas liées à la relation entre IHC, Control5 et le client, mais pas dans le contexte d'une analyse mandant-mandataire. Ils ont donc eu de la difficulté à présenter une analyse pertinente et exhaustive. Par exemple, ils ont considéré Control5 comme un sous-traitant par rapport à IHC ou au client. Ces analyses ont mené à diverses recommandations sur la façon de comptabiliser l'opération, notamment la contrepassation des produits et du coût des ventes comptabilisés par IHC, et la comptabilisation de la charge de sous-traitance relative à Control5 seulement.

OE n° 2 (Autres questions comptables)

On demandait aux candidats d'analyser les questions comptables qu'ils avaient relevées. Il leur était indiqué que la banque avait laissé entendre que des ajustements pourraient devoir être apportés à des comptes autres que les ventes. L'Annexe I présentait le bilan et l'état des résultats d'IHC, et les notes afférentes à certains comptes. Il y avait diverses questions de comptabilité à relever dans les notes, comme la trésorerie soumise à restrictions, l'utilisation de la comptabilité d'exercice pour comptabiliser les produits d'intérêts et l'inscription à l'actif des petits outils et de la remorque. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever et analyser le traitement comptable de certaines de ces questions, et étayer leur conclusion en appliquant les indications du *Manuel* et les données de l'étude de cas pertinentes à chaque question.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. Ils n'étaient pas dirigés vers les questions précises à traiter et ont eu de la difficulté à les relever. Un grand nombre de candidats n'ont pas traité cette OE. Ceux qui l'ont fait ont le plus souvent analysé l'inscription à l'actif des petits outils et de la remorque. Très peu de candidats ont relevé la question de la trésorerie soumise à restrictions; ceux qui l'ont fait ont démontré un manque de connaissance technique du traitement comptable approprié. Par exemple, de nombreux candidats ont analysé la question à l'aide des indications du *Manuel* sur les instruments financiers et ont conclu que, comme le CPG était un instrument financier, il devait être présenté séparément de la trésorerie, sans voir le problème sous-jacent, soit la nature restreinte de ces fonds. La plupart des candidats n'ont pas relevé le problème des intérêts courus sur le CPG, mais ceux qui ont su le faire ont en majorité présenté une analyse claire et concise du problème. De nombreux candidats ont analysé des questions non pertinentes, comme celle de savoir si la maison et le terrain étaient adéquatement inscrits à l'actif, et ont semblé y consacrer beaucoup de temps.

Les candidats forts ont correctement relevé la plupart des questions comptables et ont présenté de bonnes analyses basées sur les critères appropriés du *Manuel*. Ils ont montré qu'ils comprenaient les questions qu'ils avaient relevées, dont ils ont fait une analyse approfondie, étayée par les données de l'étude de cas. Par exemple, ils ont utilisé les critères relatifs aux immobilisations corporelles pour déterminer si la remorque et les petits outils répondaient à la

définition d'une immobilisation corporelle. Ils ont ensuite analysé l'amortissement subséquent et ont souvent calculé l'amortissement pour 2021. En ce qui concerne la trésorerie soumise à restrictions, les candidats forts ont généralement vu que l'utilisation de ces fonds était restreinte en raison d'une exigence contractuelle, et que le montant devait être présenté séparément de la trésorerie au bilan. La majorité d'entre eux ont aussi vu le besoin d'appliquer la comptabilité d'exercice aux produits d'intérêts tirés du CPG et ont calculé l'incidence sur le bénéfice net de 2021.

Les candidats faibles ont démontré un manque de connaissances techniques quant à ces questions d'information financière, et ont eu de la difficulté à les relever et à présenter des recommandations appropriées par la suite. Par exemple, la plupart d'entre eux qui ont analysé la question de la trésorerie l'ont fait incorrectement. En effet, ils ont expliqué la nécessité de reclasser le montant dans les placements puisque l'argent était investi dans un CPG et n'ont pas relevé la question sous-jacente de la trésorerie soumise à restrictions en vertu des contrats. Les candidats faibles ont souvent copié des sections du *Manuel*, en présentant peu ou pas d'analyse, ou une conclusion qui n'était pas étayée par une analyse. Par exemple, ils ont conclu que la remorque devait être inscrite à l'actif sans présenter le raisonnement qui justifiait leur conclusion. La plupart de ces candidats n'ont pas appliqué la comptabilité d'exercice aux produits d'intérêts. Ainsi, ils ont conclu que, comme les produits d'intérêts avaient été gagnés en 2022, ils étaient correctement comptabilisés en 2022. Pour traiter de la question de la remorque et des petits outils, ils ont utilisé les critères généraux sur les actifs dans le *Manuel* au lieu des critères précis sur les immobilisations corporelles, ce qui a donné une analyse faible. Certains candidats faibles ont aussi conclu que les petits outils et la remorque devaient être inscrits à l'actif, mais ont ensuite utilisé le taux de DPA pour amortir les actifs, plutôt que les indications comptables sur l'amortissement. Comme les candidats n'étaient pas dirigés vers les questions comptables précises à traiter, bon nombre de candidats faibles ont tenté d'analyser des éléments non pertinents ou sans importance présentés dans les notes à l'Annexe I, comme l'inscription à l'actif de la maison et du terrain, alors qu'aucune donnée de l'étude de cas n'indiquait que leur traitement comptable était incorrect.

OE n° 3 (Impôt fédéral des sociétés à payer)

Les candidats devaient calculer l'impôt fédéral des sociétés à payer pour 2021. L'Annexe I présentait l'information nécessaire au calcul, y compris la charge de repas et de divertissements, comprise dans l'état des résultats et requise pour le calcul de la DPA, et les pénalités imposées par l'ARC, comprises dans les frais bancaires et intérêts dans l'état des résultats. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer un calcul raisonnable du revenu imposable et de la DPA. De plus, ils devaient utiliser un taux d'imposition approprié pour une société privée sous contrôle canadien (SPCC) afin de calculer l'impôt fédéral des sociétés à payer.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart d'entre eux ont effectué un calcul détaillé. Ils ont relevé et expliqué certains des ajustements nécessaires au calcul du revenu imposable, et ont calculé le taux approprié pour une SPCC. Ils ont aussi tenu compte des ajustements comptables tirés de leurs analyses, ainsi que des ajustements pour les repas et les divertissements, les pénalités de l'ARC et l'amortissement, en plus de montrer une bonne compréhension technique de ces notions. Toutefois, beaucoup de candidats ont eu de la difficulté à calculer la DPA. Ils ont souvent montré que leurs connaissances techniques n'étaient pas à jour en ce qui concerne l'incitatif à l'investissement accéléré (IIA), ou ont utilisé les mauvais taux ou catégories de DPA pour les actifs relevés.

Les candidats forts ont montré une bonne compréhension technique de l'impôt des sociétés grâce à un calcul détaillé du revenu imposable, qui intégrait de nombreux ajustements comptables

exacts, ont effectué un calcul raisonnable de la DPA et ont utilisé un taux approprié qui tenait compte de la déduction accordée aux petites entreprises (DAPE). Les candidats forts ont fait preuve d'une bonne compréhension de la DAPE, soit dans leur calcul de l'impôt à payer ou dans leur explication des raisons pour lesquelles IHC serait admissible à ce taux réduit. De plus, ces candidats ont souvent correctement appliqué l'IIA dans leur calcul de la DPA.

Les candidats faibles ont seulement apporté quelques ajustements pour calculer le revenu imposable et, souvent, n'ont pas suffisamment justifié ces ajustements. Ils ont souvent commis plusieurs erreurs techniques, la plupart du temps dans leur calcul de la DPA, ce qui était une composante importante du calcul du revenu imposable. Plus précisément, de nombreux candidats faibles n'ont pas utilisé les catégories et les taux de DPA appropriés et n'ont pas appliqué l'IIA ou la règle de la demi-année. Certains d'entre eux n'ont ni appliqué le bon taux d'imposition, ni établi qu'IHC était admissible à la DAPE, ou n'ont calculé que le revenu imposable sans le montant de l'impôt à payer, ce qui ne répondait pas aux besoins des utilisateurs qui devaient fournir à la banque un calcul de l'impôt à payer.

OE n° 4 (Projections de flux de trésorerie)

Les candidats devaient aider IHC à préparer, à l'intention de la banque, des projections de flux de trésorerie pour les trois prochains exercices, nécessaires pour déterminer si IHC arriverait à faire les remboursements et à payer les intérêts de l'emprunt bancaire. Les modalités de remboursement de l'emprunt, les flux de trésorerie pour le projet financé par l'emprunt ainsi que les autres sorties et entrées de trésorerie prévues étaient présentés à l'Annexe II. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer les flux de trésorerie des trois prochains exercices, en tenant compte d'un nombre suffisant d'éléments dans leur analyse, notamment la question de savoir si les flux de trésorerie seraient suffisants pour respecter les exigences de remboursement annuel de l'emprunt.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart d'entre eux ont effectué une projection des flux de trésorerie sur trois exercices et ont intégré bon nombre des entrées et des sorties de fonds. Toutefois, les candidats ont eu de la difficulté à intégrer systématiquement l'incidence de l'emprunt dans leur calcul ou leur analyse. Par exemple, la plupart des candidats ont tenu compte des remboursements dans leur calcul ou leur analyse, mais beaucoup n'ont pas pris en compte les intérêts sur l'emprunt ou l'encaissement des fonds. Par conséquent, bon nombre d'entre eux arrivaient à un manque et ont conclu qu'IHC aurait des flux de trésorerie insuffisants pour rembourser l'emprunt. La plupart ont basé leur calcul sur la marge brute fournie dans l'étude de cas et y ont apporté les ajustements les plus évidents, par exemple le dépôt pour l'endommagement des routes et son remboursement, les écofrais, les assurances, la publicité, les salaires des nouveaux employés et la location de l'entrepôt. Les candidats ont moins souvent traité d'autres données, comme l'ensemble des autres dépenses, l'impôt sur le revenu à payer attendu et les produits d'intérêts. Très peu de candidats ont intégré à leur projection des flux de trésorerie les ajustements qu'ils avaient apportés au bénéfice net dans leur analyse comptable, comme l'ajustement de la marge brute à l'OE sur les questions de comptabilisation des produits. La plupart des candidats n'ont pas formulé une conclusion claire quant à savoir si IHC arriverait à faire les remboursements et à payer les intérêts. Toutefois, certains ont montré leur compréhension en prenant en compte ces éléments dans leurs projections des flux de trésorerie et dans les flux de trésorerie annuels positifs ou négatifs auxquels ils sont arrivés.

Les candidats forts ont gardé à l'esprit l'objectif des projections des flux de trésorerie, qui était de déterminer si IHC serait capable de faire les paiements de capital et d'intérêts comme l'exigeait l'entente. Ces candidats ont préparé des projections de flux de trésorerie pour trois exercices qui comprenaient l'encaissement initial de 1 million \$ et le remboursement du capital et le paiement

des intérêts annuels, ainsi que de nombreux autres ajustements. Ils ont aussi formulé une conclusion quant à savoir si IHC serait capable d'effectuer les remboursements sur l'emprunt.

Les candidats faibles ont perdu de vue l'objectif des calculs. Ils ont souvent présenté des flux de trésorerie qui ne tenaient pas compte de l'entrée de trésorerie initiale de 1 million \$ ainsi que des paiements de capital et d'intérêts annuels. Cela a miné leur analyse, puisqu'elle ne leur permettait pas de tirer une conclusion quant à savoir si les paiements de capital et d'intérêts pouvaient être faits. De nombreux candidats faibles n'ont mentionné que quelques éléments de flux de trésorerie en lien avec l'emprunt (encaissement de l'emprunt, versements de capital, paiements des intérêts), ce qui a eu une incidence importante sur l'exactitude de leur analyse. Leurs calculs des diverses composantes comportaient souvent des erreurs. Par exemple, ils ont calculé la charge d'intérêts sur l'emprunt total initial plutôt que sur le solde de l'emprunt. De nombreux candidats faibles ont aussi préparé un état des résultats annuel au lieu d'une projection des flux de trésorerie. Enfin, ils ont inclus une charge d'amortissement, ou ont calculé certains éléments selon la méthode de la comptabilité d'exercice, ce qui montrait un manque de compréhension des notions de comptabilité de gestion évaluées.

OE n° 5 (ICP et questions stratégiques)

On demandait aux candidats de donner leur avis et de proposer des solutions sur des points de stratégie et de gouvernance à améliorer selon l'un des propriétaires-exploitants. Les candidats étaient appelés à consulter l'Annexe III, dans laquelle étaient énumérées plusieurs préoccupations. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter plusieurs des points à améliorer, la question des ICP et les questions générales de gouvernance.

De façon générale, les candidats ont bien réussi à cette OE, la plupart d'entre eux s'étant concentrés sur les points à améliorer. Ils ont traité plusieurs des faiblesses exposées, ont expliqué la préoccupation et ont présenté des mesures d'atténuation raisonnables et réalistes. Les questions les plus souvent traitées étaient : la charge de travail en comptabilité; l'omission de la déclaration de revenus; l'absence de système comptable; l'absence de surveillance sur les chantiers. La plupart des candidats ont suggéré des ICP, comme le demandait le client, qui étaient mesurables et réalistes. Toutefois, la plupart des candidats ont axé leur analyse sur les problèmes quotidiens sans analyser les questions de gouvernance plus vastes liées à la stratégie, à la vision, à la mission et aux valeurs.

Les candidats forts ont présenté des analyses suffisamment approfondies de plusieurs des points. La plupart d'entre eux ont analysé plusieurs des faiblesses liées à l'exploitation et ont formulé des recommandations, en plus de suggérer plusieurs ICP pertinents. Ces derniers étaient bien expliqués et portaient à la fois sur les indicateurs non financiers, comme les sondages sur la satisfaction de la clientèle, et sur les indicateurs financiers, comme les coûts par maison construite, qui étaient pertinents pour IHC. Les candidats forts ont présenté des ICP axés sur les préoccupations soulevées par le client. Par exemple, en ce qui concerne les plaintes reçues à l'égard des sous-traitants, les candidats forts ont suggéré des ICP pour mesurer le progrès réalisé quant à la résolution de ce problème. Ils ont aussi soulevé les problèmes généraux de gouvernance, qui étaient distincts des problèmes quotidiens, et ont le plus souvent traité du manque de surveillance et de reddition de compte au sein d'IHC. Ces candidats ont suggéré des solutions pertinentes, comme la planification de réunions de gestion régulières, la rédaction de descriptions de postes, des réunions du Conseil d'administration et l'élaboration d'un code d'éthique.

Les candidats faibles ont présenté des analyses qui manquaient d'étendue et portaient uniquement sur quelques-uns des nombreux problèmes d'IHC. Leurs analyses étaient incomplètes parce qu'elles ne comportaient souvent pas d'explication du problème relevé ou ne

faisaient pas le lien entre le problème et les incidences pertinentes sur l'exploitation. À la place, ces candidats se sont contentés de relever les problèmes et de suggérer des solutions. De nombreux candidats ont formulé des recommandations irréalistes compte tenu de la taille de l'entreprise, comme l'embauche d'un grand nombre d'employés, ou ont perdu de vue le destinataire du rapport et ont suggéré de forcer le départ d'actionnaires actuels. Certains candidats faibles n'ont pas présenté d'ICP comme on leur demandait. D'autres n'ont fait qu'énumérer des ICP sans expliquer pourquoi ils seraient utiles pour IHC. Beaucoup de candidats faibles ont présenté des ICP qui n'étaient pas toujours pertinents ou applicables pour IHC. Parmi les ICP non pertinents, il y avait le nombre d'heures pour mettre en place un système comptable ou les évaluations de la performance des employés. Parmi les IPC difficilement applicables, il y avait la fidélisation des clients ou le nombre de clients réguliers, ce qui ne s'appliquait pas vraiment aux activités d'IHC. Les candidats faibles se sont concentrés sur des problèmes du quotidien et ont rarement analysé les questions générales de gouvernance.

Épreuve / étude de cas : **Jour 3, étude de cas n° 2 (ASI)**

Temps approximatif : 85 minutes

Niveau de difficulté : De moyen à difficile

Domaines de la Grille de compétences : Comptabilité de gestion (1)
Stratégie et gouvernance (2)
Finance (1)
Certification (2)
Fiscalité (1)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)

OE n° 1 (Scénarios pour faire croître les activités)

On demandait aux candidats d'analyser, sur les plans quantitatif et qualitatif, les deux scénarios de croissance qu'ASI envisage. Les informations sur les scénarios étaient présentées à l'Annexe I. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer une analyse quantitative du bénéfice que les deux scénarios généreraient, sur une base comparable. Ils devaient aussi réaliser une analyse qualitative qui tenait compte de certains des facteurs qualitatifs pertinents des deux scénarios.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La majorité d'entre eux ont réalisé une analyse comparative sur deux ans du bénéfice que générerait chacun des scénarios et ont pris en compte quelques-uns des facteurs qualitatifs pertinents. Ces candidats ont correctement inclus les produits d'exploitation de la haute saison et de la basse saison des deux années dans l'analyse du scénario de location et ont présenté un calcul raisonnable des produits d'exploitation générés selon le scénario du marché des producteurs fruitiers. Ces candidats ont aussi analysé quelques-uns des facteurs qualitatifs à prendre en compte si ASI décidait d'aller de l'avant avec l'un ou l'autre des scénarios de croissance.

Les candidats forts ont effectué des calculs plus détaillés pour les deux scénarios, sur une base comparable; leur analyse tenait compte de la plupart des facteurs propres à chaque scénario. Ils ont aussi donné plus d'étendue à leur analyse qualitative et ont intégré beaucoup d'éléments pertinents qui n'étaient pas déjà traités dans leur analyse quantitative. Ils ont le plus souvent analysé la concurrence accrue dans le marché actuel et le contrat de location de deux ans qu'ASI devrait signer dans le scénario de location et de partage, qui offrait moins de souplesse.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à trouver une approche raisonnable pour l'analyse quantitative. Par exemple, de nombreux candidats ont calculé le délai de récupération des deux scénarios, mais le calcul était seulement pertinent pour le scénario du marché des producteurs fruitiers puisque ce dernier comportait des frais initiaux non récurrents, contrairement au scénario de location et de partage. Bon nombre de candidats faibles ont préparé une analyse qui ne permettait pas de comparer les deux scénarios. Par exemple, certains ont analysé une année

seulement, sans s'apercevoir que le scénario du marché des producteurs fruitiers serait nettement plus rentable la deuxième année parce que les coûts engagés la première année étaient non récurrents, ce qui a faussé leur analyse globale. De façon générale, cela a donné lieu à des calculs qui n'étaient pas raisonnables. Certains candidats faibles n'ont pas compris les cycles d'activité présentés dans l'étude de cas et ont tenu pour acquis que la basse saison et la haute saison duraient chacune un an. Ces candidats ont appliqué les coûts annuels chaque saison et les ont ainsi doublés. Leur analyse comportait d'autres faiblesses sur le plan technique. Ils ont notamment omis d'annualiser les produits d'exploitation et les coûts d'assurance mensuels dans le cas du scénario de location et de partage. Ils ont aussi omis d'intégrer le taux d'utilisation de 20 % dans leur calcul des produits d'exploitation de la basse saison dans le même scénario. De plus, les candidats faibles ont fait preuve de peu d'étendue dans leur analyse qualitative; ils ont souvent eu recours à leur analyse quantitative pour étayer leur analyse qualitative. Par exemple, plusieurs ont souligné que, pour le scénario du marché des producteurs fruitiers, la saison de croissance des fruits était différente de la saison agricole. Or, ils ont seulement pu l'expliquer sur le plan quantitatif, c'est-à-dire qu'ils ont relevé que cela ferait augmenter le bénéfice d'ASI, au lieu d'examiner les avantages qualitatifs qu'offrait cette différence entre les saisons. D'autres candidats faibles ont eu de la difficulté à relever des points qualitatifs pertinents et ont analysé des points non pertinents. Par exemple, beaucoup d'entre eux ont tenté d'intégrer le fait que la demande de matériel était forte, comme on l'indiquait dans l'étude de cas, mais ont dit qu'il était possible qu'ASI ne puisse pas louer le matériel d'OGI puisqu'il pourrait ne pas être disponible pour cette raison. Beaucoup de candidats ont indiqué que le scénario de location et de partage faciliterait la croissance, puisqu'ASI connaît déjà bien le marché de la location. Ces candidats n'ont pas vu qu'ASI est actuellement une entreprise de technologie et que, par conséquent, la location de matériel serait un tout nouveau modèle d'affaires pour elle. De nombreux candidats faibles ont aussi mélangé des données de l'étude de cas des deux options. Par exemple, ils ont souligné qu'il y avait un concurrent, Farm-4-U, sur le marché des producteurs fruitiers, alors que l'étude de cas indiquait qu'il n'y avait aucune concurrence dans ce marché à l'heure actuelle.

OE n° 2 (analyse FFPM)

Les candidats devaient préparer une analyse FFPM d'ASI à l'aide des informations fournies dans l'ensemble de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, ils devaient relever plusieurs éléments de l'analyse FFPM en se servant des données précises fournies dans l'étude de cas. Puis, ils devaient expliquer ces éléments, et non seulement les classer dans les quatre catégories.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La majorité d'entre eux ont présenté une analyse bien structurée qui comprenait toutes les catégories : forces, faiblesses, possibilités et menaces. Les éléments les plus analysés étaient les avantages d'être le premier entrant sur le marché pour les forces, les faiblesses du contrôle interne pour les faiblesses, les scénarios de croissance pour les possibilités et le concurrent Farm-4-U pour les menaces.

Les candidats forts ont traité tous les secteurs dans leur analyse FFPM et ont présenté plusieurs éléments dans chaque catégorie. Ils ont pris en compte les données de l'étude de cas et ont expliqué clairement comment chaque élément s'inscrivait dans chaque catégorie. Par exemple,

en plus d'indiquer que le fait qu'ASI était le premier entrant sur le marché était une force, ces candidats ont aussi expliqué pourquoi, c'est-à-dire que cela offrait à ASI un avantage compétitif.

Les candidats faibles ont présenté une analyse qui manquait de profondeur. Ils ont classé les données de l'étude de cas dans les catégories de l'analyse FFPM sans fournir d'analyse à valeur ajoutée. Beaucoup d'entre eux ont fourni une liste d'éléments classés dans les diverses catégories sans expliquer pourquoi chaque élément allait dans la catégorie qui lui avait été attribuée. De plus, de nombreux candidats faibles n'ont pas classé les données de l'étude de cas dans la bonne catégorie de l'analyse FFPM. Par exemple, ils ont classé la concurrence de Farm-4-U dans les faiblesses alors qu'il s'agissait d'une menace. Ces candidats ont eu le plus de mal à présenter des faiblesses pertinentes parce que l'étude de cas comportait moins de données à cet égard. Il fallait donc faire une plus grande intégration avec les autres OE, comme les questions de gouvernance ou les faiblesses de contrôle.

OE n° 3 (Évaluation d'entreprise)

On indiquait aux candidats que le Conseil voulait obtenir une évaluation préliminaire d'ASI et que, selon un expert, les entreprises de technologie comme ASI étaient habituellement évaluées à six fois le BAIIA normalisé. L'Annexe II présentait le projet d'état des résultats et les notes complémentaires, dans lesquelles figuraient les informations utiles aux ajustements de normalisation. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le BAIIA normalisé d'ASI, apporter un nombre suffisant d'ajustements, et appliquer le multiple standard du secteur, six, afin d'obtenir l'évaluation de l'entreprise.

Les candidats ont très bien réussi à cette OE. Tous les renseignements nécessaires pour calculer les ajustements de normalisation étaient présentés clairement à l'Annexe II, et la plupart des candidats ont correctement ajusté le bénéfice net à l'aide de l'information fournie. L'erreur la plus fréquente consistait à partir du bénéfice net et à oublier de rajouter l'amortissement et la charge d'intérêts pour obtenir le BAIIA. Ces candidats ont plutôt utilisé un bénéfice net normalisé pour réaliser leur évaluation.

Les candidats forts ont apporté la plupart, voire la totalité, des ajustements de normalisation dans leur analyse. Ils ont fait les ajustements dans le bon sens et ont su quand rajouter une charge, comme les frais de déménagement. Ils ont aussi su quand supprimer un élément non récurrent dans le bénéfice, comme le prix en argent, et quand apporter un ajustement pour augmenter ou réduire une charge existante, comme la prime et les salaires.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à apporter correctement les ajustements de normalisation et, de façon générale, ont eu du mal à déterminer dans quel sens apporter les ajustements. Ils ont, par exemple, soustrait des éléments qu'ils auraient dû ajouter. Les candidats semblaient particulièrement confus quant à la direction des ajustements pour les salaires; plusieurs d'entre eux ont fait l'ajustement dans le sens contraire. Les candidats faibles n'ont pas apporté beaucoup d'ajustements dans leurs calculs et n'ont en général traité que quelques-uns des éléments présentés à l'Annexe II.

OE n° 4 (Faiblesses de contrôle)

Les candidats devaient passer en revue le cycle des produits, analyser les faiblesses de contrôle qu'ils relevaient et recommander des améliorations. Le cycle des produits était décrit à l'Annexe III. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever certaines des faiblesses de contrôle des produits, expliquer leurs incidences et recommander des façons de les corriger.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart d'entre eux ont relevé un nombre suffisant de faiblesses de contrôle. Les faiblesses les plus fréquemment relevées étaient le manque de sécurité à l'égard des données, la politique de crédit et l'absence de séparation des tâches. Toutefois, de nombreux candidats ont recommandé des contrôles sans d'abord expliquer la faiblesse ou son incidence sur ASI. Par exemple, ils ont souvent indiqué la sécurité des données comme faiblesse, mais n'ont pas su analyser l'incidence de façon pertinente pour ASI. Ils ont souvent dit que les clients pourraient se faire voler leurs renseignements, sans dire ce que cela signifiait pour ASI (par exemple, réputation entachée, perte de clients ou poursuites potentielles).

Les candidats forts ont analysé davantage de faiblesses de contrôle et ont montré une meilleure compréhension des questions. Ils ont présenté des analyses complètes dans lesquelles ils ont clairement relevé la faiblesse et ses incidences sur ASI, puis ont formulé une recommandation raisonnable. Ils ont bien expliqué les incidences sur ASI de sorte que la haute direction comprenne pourquoi il fallait remédier à la faiblesse. De plus, les candidats forts ont formulé des recommandations précises. Plutôt que de simplement suggérer de mettre en place une séparation des tâches, ils ont, par exemple, proposé qu'une autre personne chez ASI reçoive les chèques et les inscrive dans un registre, pour ensuite les remettre à la commis aux comptes clients afin qu'elle les comptabilise.

Les candidats faibles ont tenté d'analyser moins de faiblesses de contrôle. Ils ont aussi formulé des recommandations irréalistes ou qui ne réglaient pas correctement le problème relevé. Par exemple, certains ont suggéré de repenser tout le système pour empêcher les erreurs d'arrondissement ou l'inscription en double de clients. Même s'il est raisonnable de prendre en compte le fait que le système pourrait être amélioré pour éviter les erreurs, cette suggestion ne réglait pas le problème, soit que Betty puisse accéder au système pour apporter des corrections manuellement sans que celles-ci soient vérifiées. D'autres candidats ont eu de la difficulté à analyser le fait que les clients puissent créer leur propre compte. Selon de nombreux candidats, le problème était que les clients pouvaient créer de multiples comptes ou être inscrits en double dans le système. En analysant le problème de cette façon, les candidats n'ont pas su relever la faiblesse sous-jacente, soit qu'ASI accorde du crédit à ses clients sans vérifier leur solvabilité. Autrement dit, les clients pouvaient porter leurs achats au compte sans jamais payer.

OE n° 5 (Pratiques du Conseil d'administration)

Les candidats devaient passer en revue les pratiques de gouvernance d'ASI et indiquer au chef des finances ce qu'ASI faisait bien et ce qui pouvait être amélioré. Le mandat du Conseil se trouvait à l'Annexe IV. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever certaines des forces et faiblesses du mandat, les expliquer et recommander des façons de corriger les faiblesses relevées.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. La plupart d'entre eux ont relevé un nombre suffisant de faiblesses, le plus souvent le manque d'indépendance des membres du Conseil et la fréquence des réunions, ainsi que de forces, le plus souvent le nombre de membres. Toutefois, bon nombre de candidats n'ont pas su expliquer l'incidence sur ASI des forces et faiblesses qu'ils avaient relevées. Par exemple, de nombreux candidats ont vu que l'établissement de l'orientation stratégique de l'entreprise relevait du Conseil, plutôt que de la haute direction. Or, ils n'ont pas expliqué pourquoi ce mandat n'appartenait pas à la haute direction.

Les candidats forts ont analysé un grand nombre de déficiences et ont bien compris les problèmes. Ils ont présenté des analyses complètes dans lesquelles ils ont relevé clairement la déficience, expliqué l'incidence sur ASI et formulé une recommandation. Ils ont aussi vu qu'il fallait non seulement analyser les déficiences du mandat, mais aussi en relever les forces, comme le nombre impair d'administrateurs, qui est tout indiqué pour les votes, la structure adéquate et le rôle approprié, c'est-à-dire celui de superviser la chef de la direction, qui supervise à son tour le reste de l'équipe de la haute direction. Les candidats forts ont aussi bien analysé l'incidence des faiblesses relevées sur ASI. De plus, leurs recommandations étaient bien expliquées. Par exemple, ils ont déterminé lesquels des administrateurs devaient se retirer pour que le Conseil soit indépendant, plutôt que de seulement recommander l'indépendance des administrateurs.

Les candidats faibles n'ont pas suffisamment expliqué l'incidence des faiblesses relevées et, souvent, n'ont même pas nommé les faiblesses relevées. Ils ont simplement formulé des recommandations à l'égard du mandat, sans réaliser une analyse plus poussée. Dans bien des cas, ils n'ont pas analysé les forces des pratiques de gouvernance et ont axé leurs efforts sur les questions pour lesquelles ils pourraient recommander des améliorations. Les candidats qui ont mentionné des forces ont souvent énuméré les bonnes pratiques que l'on trouvait dans les données de l'étude de cas, sans expliquer pourquoi il était avisé que ces pratiques soient en place. Même s'il était important de relever les déficiences, les candidats devaient aussi indiquer les bonnes pratiques du Conseil au chef des finances.

OE n° 6 (Seuil de signification et stratégie d'audit)

On demandait aux candidats d'analyser le seuil de signification, y compris le seuil de signification pour les travaux, et la stratégie d'audit que les auditeurs adopteraient vraisemblablement dans le cadre du premier audit de fin d'exercice d'ASI. Les informations devant servir à l'analyse du seuil de signification et de la stratégie d'audit étaient disséminées dans l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient effectuer une analyse raisonnable du seuil de signification et de la stratégie d'audit pour ASI, étayée par les données de l'étude de cas.

Les candidats ont assez bien réussi à cette OE. La plupart ont traité des utilisateurs et de l'élément de référence pour le calcul du seuil de signification, ont présenté un calcul raisonnable du seuil de signification et ont analysé la stratégie à l'aide des données pertinentes de l'étude de cas. Les candidats ont eu davantage de difficulté à justifier le pourcentage choisi. De plus, la majorité d'entre eux n'ont pas présenté de calcul raisonnable du seuil de signification pour les travaux. La plupart des candidats ont traité de la stratégie que les auditeurs adopteraient vraisemblablement et ont le plus souvent suggéré une stratégie de corroboration en raison des

déficiences observées dans l'environnement de contrôle d'ASI. La plupart n'ont pas traité des considérations propres à un audit initial.

Les candidats forts ont présenté une analyse bien étayée du seuil de signification, y compris une analyse approfondie des utilisateurs et de leurs besoins, afin de choisir un élément de référence qui cadre avec les besoins des utilisateurs ainsi qu'un pourcentage basé sur la sensibilité des utilisateurs aux anomalies dans les états financiers. Ces candidats ont aussi analysé le seuil de signification pour les travaux. Ils ont formulé une recommandation fondée sur le risque global d'anomalies significatives en se basant sur les données de l'étude de cas. En outre, ils ont souvent tenu compte de la faiblesse des contrôles sur le cycle des produits dans leur analyse de la stratégie d'audit, ce qui démontrait une bonne intégration des questions.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à présenter une analyse raisonnable du seuil de signification et ont souvent formulé une conclusion non étayée sur ce que devaient être le seuil de signification et le seuil de signification pour les travaux. Par exemple, de nombreux candidats ont indiqué que le seuil de signification serait un certain pourcentage du bénéfice net et que le seuil de signification pour les travaux serait un certain pourcentage du seuil de signification, sans étayer le choix d'élément de référence ou de pourcentage. Les analyses comportaient aussi des erreurs techniques, comme la décision de choisir le pourcentage du seuil de signification selon le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble plutôt que selon la sensibilité des utilisateurs. Dans bien des cas, les candidats faibles ont eu de la difficulté à analyser la stratégie; ils ont mentionné qu'il s'agissait d'un audit initial et que, par conséquent, une stratégie de corroboration serait requise, sans aller plus loin. D'autres candidats ont présenté des analyses génériques du seuil de signification et de la stratégie d'audit. Par exemple, dans leur analyse du seuil de signification, certains ont expliqué ce qu'était le seuil de signification et à quoi il servait sans faire de lien avec les données de l'étude de cas. Quant à la stratégie, ces candidats ont présenté une analyse générale des deux types de stratégie d'audit sans la lier à ASI. Ils ont aussi suggéré l'utilisation de stratégies de corroboration précises plutôt que d'analyser celle que l'auditeur adopterait vraisemblablement pendant l'audit à venir d'ASI, ce qui ne répondait pas à la question du Conseil.

OE n° 7 (Différence entre un employé et un travailleur indépendant, et avantages proposés)

À l'Annexe V, on demandait aux candidats d'expliquer les facteurs qui déterminent si un travailleur est considéré comme un employé ou un travailleur indépendant aux fins de l'impôt. Ils devaient aussi expliquer les conséquences fiscales, du point de vue des employés, des avantages qu'ASI pensait offrir à ses employés. Ils devaient commenter l'information présentée à l'Annexe V, vers lesquelles ils étaient orientés à la première page de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer certains des facteurs qui déterminent si un travailleur est considéré comme un employé ou un travailleur indépendant, ainsi que certaines des incidences fiscales des avantages proposés.

Cette OE a posé problème aux candidats. En général, ils ont relevé certains des facteurs qui déterminent si un travailleur est un employé ou un travailleur indépendant. Toutefois, bon nombre d'entre eux n'ont pas expliqué de façon suffisamment approfondie les incidences fiscales des avantages proposés. Beaucoup de candidats ont déterminé si un avantage proposé était

imposable ou non pour l'employé, mais ne pouvaient expliquer pourquoi, ce qui était possiblement attribuable à un manque de connaissances techniques quant aux règles précises propres à chaque avantage. Par exemple, dans l'analyse de la garderie gérée par l'entreprise, de nombreux candidats ont indiqué qu'il s'agirait d'un avantage imposable puisque le service serait fourni gratuitement aux employés, sans autre explication. Dans cet exemple, les candidats n'ont pas montré une connaissance suffisante de l'imposition de l'avantage pour les employés.

Les candidats forts ont présenté une analyse plus approfondie des avantages proposés. En plus d'indiquer si les avantages étaient imposables ou non du point de vue des employés, ils ont expliqué de façon détaillée les règles fiscales propres à chaque avantage. Par exemple, les candidats forts ont fait remarquer que, comme le conjoint n'aurait aucune raison professionnelle de participer au colloque sur les TI, le montant payé pour le conjoint serait considéré comme un avantage imposable pour l'employé. D'autres ont expliqué que le service de garderie ne serait pas imposable s'il était offert à tous les employés. Ces candidats ont aussi expliqué les facteurs à prendre en compte pour déterminer si un travailleur est un employé ou un travailleur indépendant et comment les règles s'appliqueraient dans chaque cas. Par exemple, non seulement ils ont mentionné que l'ARC examinerait l'utilisation des outils, mais ils ont aussi expliqué que les employés ne fournissent pas leurs outils en général, contrairement aux travailleurs indépendants.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à étayer leur analyse du traitement fiscal des avantages des employés. Dans bien des cas, ils n'ont pas expliqué les facteurs que l'ARC utilise pour déterminer si un travailleur est un employé ou un travailleur indépendant. Par exemple, beaucoup d'entre eux ont indiqué que le service de garderie était un avantage imposable, sans autre explication, et n'ont donc pas montré leur connaissance technique des règles précises sur les services de garderie fournis par l'entreprise. Ceux qui ont présenté des explications se sont trompés dans le traitement fiscal, ce qui montrait un manque de connaissances en fiscalité. D'autres ont perdu de vue leur rôle. Ils ont commenté la déductibilité des dépenses pour ASI plutôt que l'imposition des avantages du point de vue des employés. Par exemple, bon nombre de candidats faibles ont formulé des observations sur le fait qu'ASI pourrait seulement déduire les coûts engagés pour deux colloques par an, sans indiquer s'il s'agissait d'un avantage imposable pour l'employé ni pourquoi. De plus, les candidats faibles ont soit sauté la question de la différence entre un employé et un travailleur indépendant, soit présenté une liste d'éléments que l'ARC prendrait en compte. Par exemple, ces candidats ont indiqué que l'ARC examinerait l'utilisation des outils ou le contrôle des tâches, sans expliquer comment ces facteurs étaient liés au statut d'employé ou de travailleur indépendant.

Épreuve / étude de cas : **Jour 3, étude de cas n° 3 (W2C)**

Temps approximatif : 80 minutes

Niveau de difficulté : De moyen à difficile

Domaines de la Grille de compétences : Information financière (2)
Certification (1)
Fiscalité (1)
Comptabilité de gestion (1)
Finance (1)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)

OE n° 1 (Contrat de location)

On demandait aux candidats d'évaluer le traitement comptable du contrat de location conclu par W2C pour son siège social. Des précisions sur le contrat étaient présentées à l'Annexe I, et le taux d'emprunt de la société était indiqué dans le travail à faire de l'étude de cas. Des renseignements sur des améliorations locatives apportées à l'immeuble loué se trouvaient aussi à l'Annexe I. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser le traitement comptable du contrat de location en s'appuyant sur les indications de la partie du *Manuel* relative aux IFRS et sur les données de l'étude de cas.

Cette OE a posé des difficultés aux candidats. La plupart d'entre eux ont présenté une analyse d'une bonne étendue dans laquelle ils ont traité les questions d'information financière à la fois pour le contrat de location et pour les améliorations locatives, et ont tenté de faire des calculs pour indiquer les ajustements comptables à apporter. Toutefois, la majorité des candidats n'ont analysé aucun des deux sujets avec assez de profondeur. Par exemple, même si la plupart ont relevé qu'il fallait comptabiliser un actif au titre du droit d'utilisation, beaucoup d'entre eux n'ont pas été en mesure d'expliquer clairement pourquoi ni comment. De plus, les candidats ont rarement expliqué le choix des données utilisées dans leur calcul de la valeur actualisée, comme le taux d'actualisation et la durée retenus.

Les candidats forts ont expliqué les critères permettant d'identifier un contrat de location en s'appuyant sur les données de l'étude de cas qui indiquaient que W2C pouvait contrôler l'utilisation de l'immeuble et ont généralement appliqué le bon taux d'actualisation (le taux d'emprunt marginal de W2C) dans leur calcul de la valeur actualisée. Ils ont aussi expliqué comment ils ont établi la durée du contrat en invoquant souvent les améliorations locatives importantes déjà apportées. La plupart des candidats forts ont correctement expliqué de multiples aspects de l'évaluation ultérieure, y compris l'amortissement de l'actif au titre du droit d'utilisation, la réduction de l'obligation locative en fonction des paiements versés ou son accroissement en raison des charges d'intérêts. Ils ont expliqué pourquoi les améliorations locatives constituent un actif, en fondant leur analyse sur les indications du *Manuel*, et ont traité de l'amortissement ultérieur de l'immobilisation.

Les candidats faibles ont eu du mal à cerner les indications appropriées du *Manuel* et ont souvent appliqué à tort les critères du bailleur ou les indications des NCECF. De nombreux candidats ont ainsi conclu que le contrat de location en était un de location simple. Bien des candidats faibles ont effectué des calculs de la valeur actualisée, mais n'ont pas justifié le choix des données utilisées, alors qu'il y avait plusieurs possibilités dans le contexte de l'étude de cas. Par exemple, on fournissait à la fois le coût moyen pondéré du capital (CMPC) et le taux d'intérêt du prêt bancaire, et les candidats avaient un choix à faire. La majorité des candidats faibles ont utilisé le CMPC comme taux d'actualisation, sans expliquer pourquoi. De nombreux candidats faibles ont opté pour une durée du contrat de location de cinq ans dans leur calcul de la valeur actualisée, sans justifier leur choix et sans envisager d'autres possibilités, par exemple l'ajout à la durée initiale du contrat de location d'une période de renouvellement facultative. Beaucoup de candidats faibles ont analysé le traitement comptable des améliorations locatives et ont montré une certaine compréhension des aspects techniques du sujet en traitant de l'inscription à l'actif ou de l'amortissement.

OE n° 2 (Entente avec l'Agence)

On demandait aux candidats d'analyser le traitement comptable de l'entente qu'a conclue W2C avec une agence gouvernementale. Des informations concernant l'entente, notamment les conditions dont elle était assortie, étaient fournies à l'Annexe II. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser le traitement comptable de l'entente avec l'Agence en s'appuyant sur les indications du *Manuel* et les données de l'étude de cas.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. Certains n'ont pas du tout tenté d'y répondre, tandis que d'autres n'ont fait qu'une analyse superficielle, sans démontrer qu'ils possédaient les connaissances techniques requises pour traiter cette question d'information financière. Peu de candidats ont relevé le fait que l'avantage tiré du prêt sans intérêts donnait lieu à une subvention, qui devait être analysée selon les indications d'IAS 20 *Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique*. La plupart des candidats n'ont pas vu que les 6 millions \$ correspondaient à un prêt et non à une subvention. Par conséquent, ils ont concentré leur analyse sur la question de savoir si la subvention pouvait être comptabilisée. Les candidats ont aussi eu du mal à intégrer les données de l'étude de cas dans leur analyse. En outre, ils ont été nombreux à présenter des analyses génériques. Ils n'ont donc pas été en mesure d'étayer leurs arguments établissant si les critères de comptabilisation d'une subvention étaient remplis à l'aide de données précises concernant W2C.

Les candidats forts ont compris que seule la partie ne portant pas intérêt du prêt de 6 millions \$ devait être traitée comme une subvention publique. La plupart d'entre eux ont analysé les critères du *Manuel* applicables. La majorité des candidats forts ont aussi tenté de calculer la partie correspondant à la subvention, mais ont eu du mal à le faire correctement. En effet, dans bien des cas, ils ont seulement additionné les intérêts qui auraient été payés sur un prêt de 6 millions \$ au lieu de comparer la valeur actualisée des paiements futurs à la somme de 6 millions \$ reçue. Dans leur analyse des critères relatifs à la comptabilisation initiale, de nombreux candidats forts ont intégré les données de différentes parties de l'étude de cas pour déterminer s'il était probable que W2C remplisse les conditions associées au prêt. Par exemple, certains candidats ont invoqué le fait que W2C était en train de construire une nouvelle usine pour étayer la conclusion que les

fonds serviront probablement à payer les coûts d'ingénierie, de construction ou du matériel, ce qui correspond à une des conditions de la subvention. Les candidats forts ont aussi fourni une analyse des choix de présentation de la subvention, au passif à titre de produits différés ou en tant que réduction de la valeur comptable de l'usine, dans les états financiers.

Les candidats faibles n'ont pas vu que la partie ne portant pas intérêt du prêt était une subvention. Ils ont été nombreux à concentrer leur analyse sur la question de savoir si le prêt était un passif en cherchant à déterminer si une obligation résultant d'événements passés allait se traduire par une sortie de ressources économiques. Or, bien que cette analyse avait une certaine utilité, elle ne traitait pas la question principale. Bon nombre de candidats faibles ont cru que le prêt était une subvention. De ce fait, ils ont tenté d'analyser sa comptabilisation initiale, mais n'ont bien souvent pas été en mesure d'étayer leur analyse à l'aide des données de l'étude de cas et ont par conséquent seulement démontré qu'ils comprenaient que la subvention avait été reçue. Certains candidats faibles ont aussi tenté d'analyser la question selon les indications d'IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients*, qui n'étaient pas pertinentes. Leur analyse était donc inutile.

OE n° 3 (Procédures d'audit à l'égard du contrat de location et de l'entente avec l'Agence)

On demandait aux candidats de présenter des procédures d'audit que les auditeurs mettront probablement en œuvre à l'égard du contrat de location et de l'entente avec l'Agence. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient donner des exemples de procédures d'audit que les auditeurs mettraient en œuvre à l'égard des opérations donnant lieu à des informations financières présentées.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. Certains d'entre eux ont tout simplement omis de la traiter ou ne l'ont traitée que très brièvement à la suite de leurs analyses des questions d'information financière. La majorité n'a pas été en mesure de présenter un nombre suffisant de procédures d'audit complètes à l'égard du contrat de location et de l'entente avec l'Agence. Les candidats ont proposé plus de procédures à l'égard de l'entente avec l'Agence que du contrat de location. Il y avait effectivement plusieurs possibilités d'identifier des secteurs de risque associés aux conditions de l'entente. Les candidats ont eu plus de facilité à proposer des procédures d'audit pour certaines conditions que pour d'autres. Par exemple, ils ont été nombreux à présenter des procédures d'audit claires et valables permettant de vérifier si la subvention servait à payer les coûts d'ingénierie, de construction ou du matériel. Beaucoup de candidats ont cependant eu du mal à présenter des procédures pour vérifier si d'éventuelles modifications de l'actionnariat de W2C n'avaient pas été communiquées à l'Agence. Les procédures relatives au contrat de location portaient principalement sur le recalcul de la valeur actualisée ou la validation de certaines informations y figurant, comme la durée ou le paiement mensuel.

Les candidats forts ont proposé des procédures d'audit valables dans les deux secteurs, y compris des procédures allant au-delà de la validation des informations figurant dans le contrat de location ou l'entente avec l'Agence, et ont traité de l'actif au titre du droit d'utilisation ou de l'obligation locative. Les candidats forts ont présenté des procédures complètes et ont expliqué non seulement les éléments audités, mais aussi la manière dont ils seront audités ainsi que la raison pour laquelle ils devaient l'être. Par exemple, ils ont non seulement suggéré de passer en

revue le contrat de location pour en vérifier la durée et les paiements établis, mais ont également expliqué que cette vérification permettrait de valider les données utilisées dans le calcul de la valeur actualisée.

Les candidats faibles ont suggéré des procédures d'audit incomplètes ou vagues, proposant souvent d'obtenir le contrat de location sans expliquer ce qu'ils y vérifieraient (par exemple les paiements de loyer ou la durée du contrat), ou encore suggérant simplement, en ce qui concerne l'Agence, de « vérifier la conformité aux conditions de l'entente ». Certains candidats faibles n'ont pas expliqué quel document source ils utiliseraient. Ils ont, par exemple, mentionné que les auditeurs obtiendraient une liste des dépenses engagées pour vérifier que les fonds ont servi à payer les coûts d'ingénierie, de construction ou du matériel, sans mentionner d'échantillonnage ni de rapprochement des montants par rapport à un document source.

De nombreux candidats faibles ont suggéré des procédures du type de celles qui sont mises en œuvre dans le cadre d'un examen (par exemple un entretien avec la direction pour savoir si d'autres subventions avaient été reçues, afin de voir si W2C avait communiqué à l'Agence l'existence d'autres subventions obtenues), alors que d'autres procédures d'audit auraient été plus adaptées.

OE n° 4 (Incidence fiscale du contrat de location, de l'entente avec l'Agence et de l'activité pour les employés)

On demandait aux candidats de traiter des incidences fiscales du contrat de location, de l'entente avec l'Agence et du remplacement de la journée de golf annuelle pour les employés par une journée d'activités extérieures. Des informations sur le contrat de location étaient fournies à l'Annexe I, celles sur l'entente avec l'Agence étaient fournies à l'Annexe II, et celles sur la journée d'activités extérieures se trouvaient dans le travail à faire décrit à la première page de l'étude de cas. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter de certaines incidences fiscales des deux opérations et de la journée d'activités estivale.

Les candidats ont obtenu des résultats médiocres à cette OE. Beaucoup d'entre eux n'ont pas abordé le traitement fiscal des deux opérations et n'ont traité que de la journée d'activités estivale. Les candidats ont aussi eu de la difficulté sur le plan technique. En effet, ils ont présenté soit un traitement fiscal erroné, soit le bon traitement fiscal, mais en l'étayant par des renseignements inexacts. Par exemple, certains ont mentionné que le coût de la journée d'activités extérieures était déductible pour W2C parce qu'il était inférieur à la limite de 200 \$ par employé, alors qu'il n'y a pas de telle limite. Les candidats ont eu le plus de facilité à traiter des incidences fiscales du contrat de location et, en second lieu, de l'activité estivale. L'entente avec l'Agence a généralement été traitée incorrectement, ce qui montre un manque de compréhension technique de cette question. Ainsi, de nombreux candidats ont à tort conclu que l'avantage tiré du prêt sans intérêts serait imposable pour W2C.

Les candidats forts ont traité des incidences fiscales d'au moins une des deux questions d'information financière et de la journée d'activités estivale, du point de vue soit de l'employeur, soit de l'employé. Ils ont montré une bonne compréhension technique des règles fiscales en présentant les incidences attendues et en ne commettant que peu d'erreurs dans leurs conseils. Par exemple, ils ont relevé que le paiement de loyer était déductible pour W2C au moment de

son versement ou ont expliqué la DPA qui serait appliquée aux améliorations locatives. De plus, ils ont donné d'autres précisions, par exemple en mentionnant la catégorie à utiliser ou en indiquant que la DPA serait appliquée selon la méthode linéaire sur toute la durée du contrat de location et une période de renouvellement. Les candidats forts ont relevé les règles précises qui s'appliquent à la journée d'activités estivale et ont précisé, par exemple, qu'elle serait entièrement déductible pour W2C si elle était organisée pour l'ensemble des employés. Ils ont souvent fourni des informations utiles additionnelles, comme la limite du nombre d'événements de cette nature à respecter pour qu'ils soient entièrement déductibles pour W2C au cours de l'année.

Les candidats faibles n'ont généralement pas tenté de traiter un nombre suffisant de questions. Dans bien des cas, ils n'ont traité que de la journée d'activités estivale, sans présenter les incidences fiscales du nouveau contrat de location et de l'entente avec l'Agence. Ils ont aussi fait preuve d'un manque de connaissances techniques : bon nombre d'entre eux ont appliqué à tort des règles qui visent d'autres circonstances. Par exemple, certains candidats ont fait observer qu'un plafond de 500 \$ s'appliquait aux cadeaux accordés aux employés, ce qui n'était pas pertinent dans la situation étant donné que l'activité envisagée ne serait pas un cadeau et qu'elle serait visée par d'autres règles fiscales. D'autres candidats ont affirmé que la déduction de l'employeur pour la journée d'activités estivale était plafonnée à 200 \$ par employé, alors que c'est plutôt un plafond de 150 \$ qui s'applique à l'employé pour que le coût de l'activité ne soit pas un avantage imposable.

Certains candidats ont aussi affirmé que les frais de représentation seraient déductibles à seulement 50 %, alors que cette règle ne s'applique pas à l'activité extérieure.

OE n° 5 (Éthanol ou méthanol)

Les candidats devaient préparer une analyse quantitative et qualitative de la décision de produire soit du méthanol, soit de l'éthanol dans la nouvelle usine que W2C est en train de construire. Puis, ils devaient formuler une recommandation. Des informations sur les utilisations du méthanol et de l'éthanol ainsi que sur le processus de production étaient fournies à l'Annexe III. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer le bénéfice généré par chaque option, traiter de certaines des considérations qualitatives pour les deux options et recommander l'option à choisir.

La performance des candidats a été adéquate pour cette OE. La plupart d'entre eux ont présenté des calculs exhaustifs auxquels ils ont intégré de façon appropriée le prix de vente et la plupart des coûts de production variables. Les produits tirés de l'élimination des déchets ont cependant posé des problèmes. En effet, dans bien des cas, ils n'ont pas été intégrés du tout, ou ont été intégrés à tort à titre de coûts variables. La plupart des candidats ont présenté une brève analyse qualitative axée sur la demande et les incidences environnementales des deux options. Les réponses semblent indiquer que les candidats ont manqué de temps; certains n'ont pas tenté d'effectuer une analyse quantitative et n'ont présenté qu'une analyse qualitative.

Les candidats forts ont présenté des calculs exhaustifs qui tenaient compte de la capacité de l'usine, ce qui leur a permis de comparer leurs résultats pour le méthanol et l'éthanol. Ils ont aussi tenu compte du salaire du superviseur supplémentaire pour la production de méthanol (le seul coût fixe) dans le calcul du bénéfice total. Leurs analyses qualitatives des incidences

environnementales de chaque option étaient bien développées et tenaient compte des incidences sur la santé et la sécurité des employés ou des incidences environnementales au-delà de la toxicité, qui ont été reliées aux valeurs de W2C en matière d'écodurabilité.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à faire le calcul. Dans bien des cas, ils ont multiplié tous les coûts par le nombre de kilolitres par tonne de déchets au lieu d'utiliser une base qui rendrait comparables leurs calculs pour chaque option. De nombreux candidats faibles n'ont tenu compte que des coûts variables figurant dans le tableau de l'Annexe III et n'ont pas inclus dans leur analyse l'écotaxe ni le coût de l'alumine, qui étaient fournis séparément. Bien des candidats faibles ont arrêté leur calcul à la marge sur coûts variables par unité. Ils n'ont donc pas pris en considération la différence de capacité de production du méthanol et de l'éthanol, ce qui rendait difficile la comparaison de ces deux options sur le plan quantitatif. Dans leur analyse qualitative, ils ont souvent reformulé les données de l'étude de cas sans tenir compte de leur incidence sur W2C, ou n'ont tenté d'analyser que quelques facteurs qualitatifs.

OE n° 6 (Propositions d'investissement)

On demandait aux candidats de présenter les facteurs dont les propriétaires de W2C devraient tenir compte pour choisir entre deux propositions d'investissement et de formuler une recommandation. Des précisions sur les deux propositions de Chemicon (actions privilégiées et titre d'emprunt convertible) ainsi que d'autres informations étaient fournies à l'Annexe IV. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser certains des facteurs à prendre en compte concernant les deux propositions d'investissement et formuler une recommandation.

La performance des candidats a été adéquate pour cette OE. La plupart ont analysé les facteurs décisionnels pour les deux propositions et ont formulé une recommandation. Les candidats semblent avoir eu le plus de facilité à analyser les questions concernant la perte de contrôle possible de W2C par ses propriétaires, la condition obligeant W2C à dépenser une partie des fonds pour des produits et des services canadiens et les coûts de financement de chacune des propositions.

Les candidats forts ont analysé plusieurs facteurs pertinents pour chacune des propositions et ont clairement expliqué en quoi chaque facteur décisionnel était pertinent pour W2C. Ils ont compris que la proposition de titre d'emprunt convertible pouvait donner lieu à une perte de contrôle, contrairement à l'émission d'actions privilégiées, un facteur important à prendre en compte. De nombreux candidats forts ont présenté des calculs pour étayer cette analyse et certains d'entre eux ont montré leurs capacités d'intégration dans leur réponse en faisant le lien entre la modification de l'actionnariat et la condition énoncée dans l'entente avec l'Agence. La plupart des candidats forts ont formulé une recommandation bien étayée qui cadrait avec leur analyse.

Les candidats faibles ont repris les données de l'étude de cas sans les analyser, parfois en les classant simplement en tant qu'avantages ou inconvénients. En outre, ils n'ont pas bien expliqué pourquoi un fait donné de l'étude de cas était pertinent aux fins de la décision ou n'ont essayé de traiter que très peu de facteurs décisionnels. Ces candidats n'ont pas relevé que la perte de contrôle était un facteur décisionnel ou ont affirmé à tort que l'émission d'actions privilégiées aurait une incidence sur le contrôle.

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 la formule 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

	2021	2022
Coût amortissable maximum – catégorie 10.1	30 000 \$ + taxes de vente	34 000 \$ + taxes de vente
Coût amortissable maximum – catégorie 54	55 000 \$ + taxes de vente	59 000 \$ + taxes de vente
Frais de location mensuels déductibles maximaux	800 \$ + taxes de vente	900 \$ + taxes de vente
Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux	300 \$	300 \$
Avantage relatif aux frais de fonctionnement – employé	27 ¢ le km d'usage personnel	29 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
– jusqu'à 5 000 km	59 ¢ le km	61 ¢ le km
– excédent	53 ¢ le km	55 ¢ le km

3. TAUX D'IMPÔT FÉDÉRAL SUR LE REVENU DES PARTICULIERS

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 supérieur		50 141 \$	33 %

Pour 2022

Revenu imposable se situant entre		Impôt calculé sur le montant de base	Impôt sur l'excédent
0 \$ et 50 197 \$		0 \$	15 %
50 198 \$ et 100 392 \$		7 530 \$	20,5 %
100 393 \$ et 155 625 \$		17 820 \$	26 %
155 626 \$ et 221 708 \$		32 180 \$	29 %
221 709 \$ et tout montant supérieur		51 344 \$	33 %

4. MONTANTS INDEXÉS AUX FINS DU CALCUL DE L'IMPÔT

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

	2021	2022
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	12 421 \$	12 719 \$
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	13 808	14 398
Montant en raison de l'âge – 65 ans ou plus à la fin de l'année	7 713	7 898
Seuil du revenu net pour le montant en raison de l'âge	38 893	39 826
Montant canadien pour emploi	1 257	1 287
Montant pour personnes handicapées	8 662	8 870
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'enfants de moins de 18 ans, et ajout au montant canadien pour aidants naturels à l'égard de l'époux, du conjoint de fait, ou d'une personne à charge admissible	2 295	2 350
Montant canadien pour aidants naturels à l'égard d'autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	7 348	7 525
Seuil de revenu net pour le montant canadien pour aidants naturels	17 256	17 670
Crédit d'impôt pour frais d'adoption	16 729	17 131

Autres montants indexés :

	2021	2022
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 421 \$	2 479 \$
Seuil pour le remboursement de la Sécurité de la vieillesse	79 845	81 761
Plafond annuel CELI	6 000	6 000
Plafond REER	27 830	29 210
Exonération cumulative des gains en capital sur les actions admissibles de petites entreprises	892 218	913 630

5. TAUX D'INTÉRÊT PRESCRITS (taux de base)

<u>Année</u>	<u>1^{er} janv. – 31 mars</u>	<u>1^{er} avr. – 30 juin</u>	<u>1^{er} juill. – 30 sept.</u>	<u>1^{er} oct. – 31 déc.</u>
2022	1			
2021	1	1	1	1
2020	2	2	1	1

Ces taux s'appliquent aux avantages imposables des employés et des actionnaires, aux prêts à faible taux d'intérêt et autres opérations entre parties liées. Le taux d'intérêt applicable aux paiements d'impôt en retard ou insuffisants et aux retenues non remises est de 4 points de pourcentage plus élevé. Le taux applicable aux remboursements d'impôt faits aux contribuables est de 2 points de pourcentage plus élevé, sauf pour les sociétés par actions, pour lesquelles le taux de base est utilisé.

6. TAUX MAXIMUM D'AMORTISSEMENT FISCAL DE CERTAINES CATÉGORIES DE BIENS

Catégorie 1.....	4 % pour tous les bâtiments excepté ceux ci-dessous
Catégorie 1.....	6 % pour les bâtiments 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 bâtiments 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 Ouest, 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