

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

PARTIE B - Épreuve du Jour 1

Examens de mai 2021, septembre 2021 et de septembre 2022

© 2023 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 :****Jonathan Blanchette, M. Sc., CPA**

Worximity Technology inc.  
Montréal (Québec)

**Pier-Olivier Migneault, CPA**

Portes et Fenêtres Verdun Itée  
Montréal (Québec)

**Anthony Bellomo, CPA, CA, CFA, CPA (Illinois)**

Mitel Corporation  
Kanata (Ontario)

**Patrick Benjamin, CPA, LL. M. (Fisc.), TEP, Pl. 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)

**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, IAS.A**

Deloitte s.r.l./S.E.N.C.R.L.  
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)

**Natalie Pon, CPA**

Ernst & Young LLP  
Edmonton (Alberta)

**Matthew Roman, CPA, B. Comm., M. Fisc.**

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), IAS.A**  
ZF Management Inc.  
Toronto (Ontario)



---

## TABLE DES MATIÈRES

|   | <u>Page</u> |
|---|-------------|
| Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2022  |             |
| – Partie B (épreuve du Jour 1) .....  | 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 ..... | 16          |
| Annexe B      Module de synthèse 1 – Étude de cas connexe WDI.....  | 22          |
| Annexe C      Épreuve du Jour 1 – Étude de cas WDI (V1) – le 26 mai 2021 .....  | 86          |
| Annexe D      WDI (version 1) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat .....                             | 101         |
| Guide de correction .....   | 102         |
| Exemple de réponse de candidat .....  | 132         |
| Annexe E      Épreuve du Jour 1 – Étude de cas WDI (V2) – le 13 septembre 2021  | 145         |
| Annexe F      WDI (version 2) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat.....                              | 161         |
| Guide de correction .....   | 162         |
| Exemple de réponse de candidat .....  | 196         |
| Annexe G      Épreuve du Jour 1 – Étude de cas WDI (V3) – le 7 septembre 2022.....                                      | 208         |
| Annexe H      WDI (version 3) – Guide de correction et exemple de réponse de candidat.....                              | 222         |
| Guide de correction.....  | 223         |
| Exemple de réponse de candidat.....   | 253         |
| Annexe I      Résultats par occasion d'évaluation sommative – Épreuve du Jour 1..                                       | 268         |
| Version 1.....  | 269         |
| Version 2.....  | 269         |
| Version 3.....  | 269         |
| Annexe J      Commentaires du Jury d'examen – Épreuve du Jour 1.....  | 270         |
| Version 1.....  | 271         |
| Version 2.....  | 279         |
| Version 3.....  | 287         |
| Annexe K      Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....   | 297         |
| Ordres et écoles de gestion des CPA.....  | 301         |

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



## **RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE SEPTEMBRE 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 septembre 2022* est publié en deux parties : la partie A porte sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, et la partie B, sur l'épreuve du Jour 1.

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

### **RESPONSABILITÉS DU JURY D'EXAMEN**

Le Jury d'examen est composé d'un président, 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 dix membres, participe à l'élaboration des études de cas et des guides de correction préliminaires de l'EFC, ainsi qu'à l'établissement du profil initial de réussite. Des membres du sous-comité sont présents au centre de précorrection où les guides sont mis à l'essai à l'aide de réponses de candidats, puis finalisés, et ils participent au démarrage du centre de correction. Le président et un vice-président du Jury supervisent le processus de correction dans son entièreté. La mise en équivalence avec les examens des années précédentes sur le plan du niveau de difficulté ainsi que l'établissement du seuil de réussite incombent 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 de CPA.

**Épreuve du Jour 1** – Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en une seule étude de cas qui est connexe au travail d'équipe réalisé dans le cadre du module de synthèse 1. Il existe deux versions de l'étude de cas connexe, à moins que des circonstances particulières exigent qu'une troisième version soit utilisée. 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 (ou la version 3, le cas échéant) 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 différentes versions des études de cas sont calibrées de façon à avoir un niveau de difficulté comparable. La version 1 et la version 3 ont été utilisées à l'EFC de septembre 2022. La version 3 était connexe à l'étude de cas WDI. La version 1 a été utilisée à l'EFC de mai 2021 et la version 2, à l'EFC de septembre 2021. La version 3 a été utilisée à l'EFC de septembre 2022, puisque l'EFC de mai 2021 n'a pas eu lieu à l'échelle du pays.

**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 et certains membres du sous-comité, ainsi que des responsables du Service des évaluations tiennent régulièrement des réunions avec les chefs d'équipe et leurs adjoints au cours de la finalisation des guides et du processus de correction. Voir les **Annexes B à H** pour l'étude de cas du module de synthèse 1, les études de cas, les guides de correction et les exemples de réponses à l'épreuve du Jour 1 WDI. L'**Annexe I** présente les résultats par occasion d'évaluation et l'**Annexe J**, les commentaires du Jury. L'étude de cas CFL (version 1) de l'épreuve du Jour 1, de même que les études de cas des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent dans la **Partie A** du Rapport sur l'EFC.

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

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

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

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

### **Établissement du seuil de réussite**

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

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

par l'ensemble du Jury. Lors de l'établissement du profil de réussite, le Jury tient compte des éléments suivants :

- les exigences propres à chaque domaine de compétences décrites dans la Grille;
- le niveau de difficulté de chaque étude de cas (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);
- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation (facile; de facile à moyen; moyen; de moyen à difficile; difficile);
- la façon dont les guides de correction ont été conçus et appliqués;
- les commentaires des chefs d'équipe et de leurs adjoints au sujet des problèmes de correction ou des problèmes découlant des limites de temps;
- les ambiguïtés possibles du libellé de l'étude de cas ou liées à la traduction;
- les commentaires sur les facteurs importants à considérer dans la prise de décisions, lesquels sont formulés par un comité indépendant (composé des membres du Jury qui ne sont pas membres du sous-comité responsable de l'EFC en cause, et dont la participation est donc indirecte) chargé de passer en revue les composantes du seuil de réussite.

### **Le modèle décisionnel**

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

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

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

## Épreuve du Jour 1

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

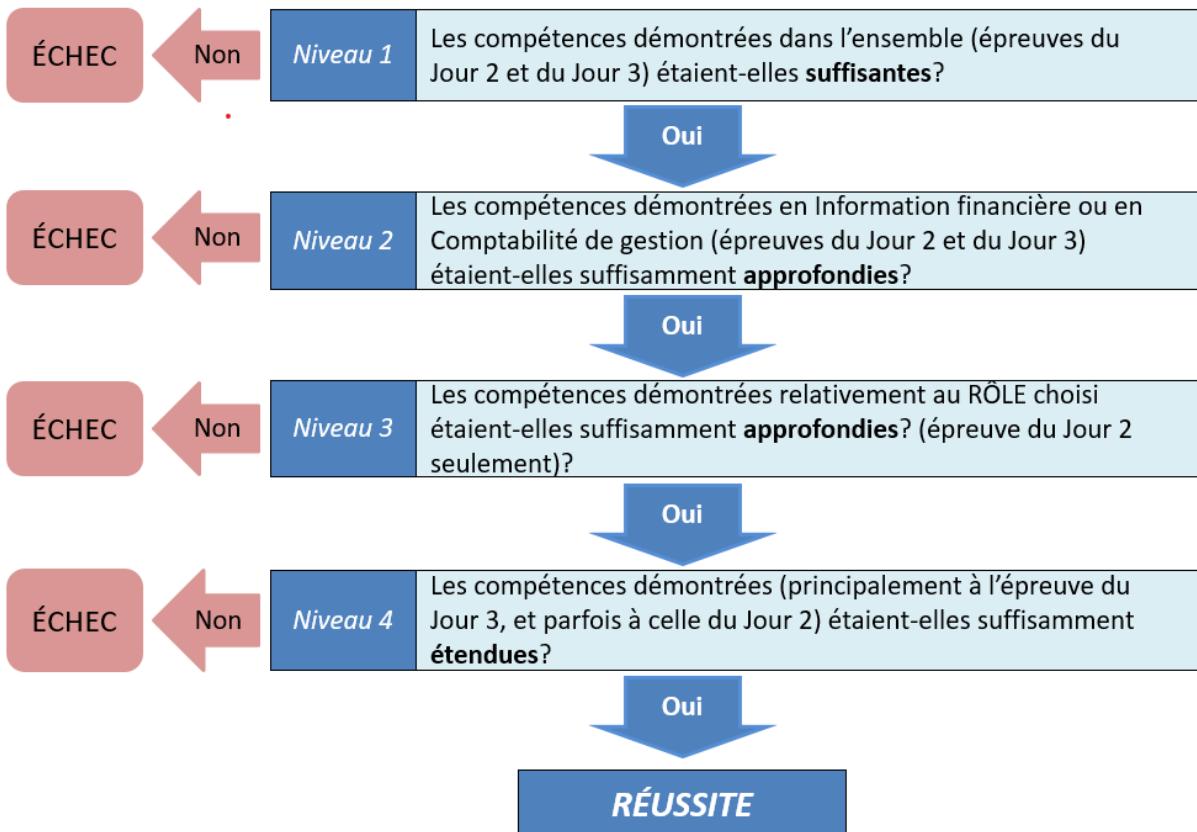
## Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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

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

Le Jury d'examen met en équivalence les résultats des examens d'une année à l'autre pour s'assurer que les candidats ont les mêmes chances de réussite, peu importe l'année à laquelle ils se présentent à l'EFC. 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 au niveau national, sans tenir compte de la province d'origine ou de la langue des candidats. De même, ses commentaires sont fondés sur une analyse de la performance de l'ensemble des candidats.

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

- le statut de réussite ou d'échec global et le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1 et pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées;
- le statut de réussite ou d'échec pour l'épreuve du Jour 1 ;
- 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 aux critères d'étendue.***

### **Introduction**

Les parties A et B combinées du rapport sur l'EFC de septembre 2022 fournissent des informations détaillées sur la performance des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de l'étude de cas connexe CFL (version 1) de l'épreuve du Jour 1. Les commentaires détaillés sur la performance des candidats aux versions 1 et 2 des études de cas CFL ne seront disponibles qu'après l'utilisation de la version 2 de CFL, en septembre 2023. Les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen (le Jury) pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent à la partie A du rapport sur l'EFC. Pour les études de cas de l'épreuve du Jour 1 (versions 1 à 3 de WDI), cette information se trouve à la partie B du rapport sur l'EFC.

Le présent message du Jury fait ressortir les faiblesses les plus courantes relevées dans les réponses des candidats à l'EFC de septembre 2022, afin d'aider les candidats aux futurs EFC à obtenir les meilleurs résultats possible. Les commentaires du Jury sont fondés sur la rétroaction des équipes de correction, qui ont vu toutes les copies de candidats, et tiennent compte des grands thèmes relevés par les correcteurs concernant l'ensemble des candidats à cet EFC. On trouvera des commentaires plus détaillés sur la performance des candidats à chaque occasion d'évaluation (OE) à l'Annexe F de la partie A et à l'Annexe H de la partie B du rapport sur l'EFC.

### **Nature de l'EFC**

L'EFC est conçu de façon que chacune des épreuves amène les candidats à démontrer des compétences différentes. Ainsi, l'épreuve du Jour 1 permet aux candidats de démontrer leurs compétences professionnelles générales, notamment en ce qui concerne l'analyse critique pertinente pour la prise de décisions stratégiques, le jugement professionnel et la capacité à synthétiser l'information. 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 ainsi que des compétences propres au rôle qu'ils ont choisi, dans l'un des quatre domaines optionnels. En général, mais pas toujours, l'épreuve du Jour 2 indique clairement le travail à faire et est conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte, ce qui permet aux candidats de faire preuve de profondeur. L'épreuve du Jour 3 donne aux candidats l'occasion de démontrer la profondeur des compétences communes qu'ils ont acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion, ainsi que de démontrer l'étendue de leurs compétences dans tous les domaines techniques de base. Comme ils disposent habituellement de moins de temps pour cette épreuve, les candidats doivent classer les questions par ordre de priorité et gérer le temps qu'ils consacrent à chacune. Dans les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, les candidats doivent intégrer les informations des études de cas pour montrer leur compétence. Enfin, dans les trois épreuves, les candidats doivent présenter leur processus de réflexion de façon claire.

**Forces et faiblesses**Gestion du temps

Dans l'ensemble, les candidats ont démontré qu'ils possédaient de bonnes compétences en gestion du temps. L'épreuve du Jour 1 est conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte et, en général, les candidats ont bien équilibré le temps consacré à leur analyse de la situation et à l'analyse des questions. La plupart des candidats ont su analyser toutes les options stratégiques qui leur étaient présentées et ont consacré plus de temps aux options qui nécessitaient une analyse plus détaillée. L'épreuve du Jour 2 est elle aussi conçue de façon que le temps ne constitue pas une contrainte, et la plupart des candidats ont bien géré leur temps. Ils ont tenté de traiter toutes les OE et ont bien équilibré leur temps entre les OE communes et les OE propres au rôle. L'épreuve du Jour 3 impose des contraintes de temps, et il semble que les candidats ont su gérer leur temps en conséquence pour traiter les trois études de cas dans les quatre heures allouées. Le pourcentage élevé de cotes NT (10 %) à la dernière OE de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3 montre que certains candidats ont manqué de temps, ce qui n'a rien d'étonnant vu la façon dont cette épreuve est conçue.

Analyses non pertinentes

Le Jury a été heureux de constater que les candidats ont fait très peu d'analyses non pertinentes à cet examen. Les candidats ont traité tout le travail à faire et n'ont généralement fait aucune analyse superflue.

Compétences techniques

Le Jury a remarqué une tendance à la baisse de la maîtrise des compétences techniques. Comme lors des précédents EFC, le Jury a constaté que les candidats ont souvent évité les questions plus complexes. De plus, bien que les candidats aient obtenu de bons résultats à certaines questions simples et courantes, ils ont néanmoins connu des difficultés avec d'autres questions usuelles.

Dans l'ensemble, les candidats ont bien réussi à l'OE n° 3 (Information financière – Coûts de rénovation), à l'OE n° 4 (Comptabilité de gestion – Analyse des écarts) et à l'OE n° 5 (Comptabilité de gestion – Budget) de la partie commune; à l'OE n° 11 (Contrôles internes) du rôle en Certification, à l'OE n° 7 (VAN de l'équipement d'emballage) du rôle en Finance, à l'OE n° 8 (Prix de la livraison) du rôle en Gestion de la performance et à l'OE n° 8 (Revenu imposable et impôt à payer) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2. Ils ont aussi bien réussi à l'OE n° 5 (Finance – Clauses restrictives imposées par la banque) de l'étude de cas n° 1, à l'OE n° 4 (Comptabilité de gestion – Répartition des coûts par division) et à l'OE n° 5 (Certification – Contrôles internes) de l'étude de cas n° 2 et à l'OE n° 3 (Comptabilité de gestion – Prix de vente minimum) de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3.

Toutefois, la qualité des réponses a varié pour certaines autres OE, et des candidats ont démontré une très mauvaise compréhension des connaissances techniques nécessaires.

Par exemple, les candidats ont eu de moins bons résultats à l'OE n° 1 (Information financière – Comptabilisation des produits) de la partie commune de l'épreuve du Jour 2 que ceux qu'ils avaient obtenus à des OE semblables de précédents EFC. Ils ont eu de la difficulté à appliquer les indications d'IFRS 15 aux données de l'étude de cas et à répartir le rabais entre les obligations de prestation. Nombre de candidats n'ont pas mentionné les indications pertinentes pour l'OE n° 7 (Secteurs opérationnels) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2. Un chapitre précis du *Manuel*, dont les indications étaient relativement simples, s'appliquait pourtant à cette OE. Le Jury a été étonné de la piètre performance des candidats à l'OE n° 6 (Information financière – Stocks) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, étant donné que cette OE était assez simple. Les candidats ont mal analysé les questions relatives aux stocks de moulée en transit à la fin de l'exercice et aux coûts de stockage additionnels, ou ont tout simplement omis ces questions.

Les candidats ont également fait preuve d'une piète maîtrise des connaissances techniques à certaines OE propres aux rôles de l'épreuve du Jour 2. À l'OE n° 10 (Options de financement) du rôle en Finance de l'épreuve du Jour 2, les candidats n'ont pas su adéquatement analyser les deux options (soit le billet à payer et l'échange d'actions) et n'ont pas compris comment comparer deux options aux modalités différentes. À l'OE n° 12 (Dividende ou rachat d'actions), les candidats n'ont pas semblé comprendre les différentes options présentées et n'ont pas décrit les différences entre les deux. À l'OE n° 9 (Production des sauces secrètes) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont généralement eu de la difficulté à tenir compte de la contrainte de capacité dans leurs calculs. À l'OE n° 11 (Prêts aux actionnaires) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu du mal à indiquer la période pendant laquelle les prêts seraient inclus dans le revenu et à calculer l'avantage fiscal réputé. De plus, à l'OE n° 13 (Planification successorale) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, beaucoup de candidats ont indiqué que le REER entraînerait un gain en capital au moment du décès.

De plus, les candidats ont eu de la difficulté à traiter une nouvelle norme d'audit que le Jury avait délibérément incluse dans l'examen. À l'OE n° 13 (Questions clés de l'audit) du rôle en Certification de l'épreuve du Jour 2, beaucoup de candidats n'ont pas relevé la norme pertinente (NCA 701), tandis que d'autres n'ont pas inscrit leur analyse dans le bon contexte. Par exemple, ils se sont concentrés sur les risques au niveau des assertions pour certains comptes et sur les travaux que l'auditeur externe mettrait en œuvre. Le Jury comprend qu'il s'agissait d'un sujet plus complexe, mais il s'attendait à ce que les candidats soient au fait des nouvelles normes.

Les candidats doivent s'attendre à une variété de questions de difficulté variable. Le Jury les encourage à faire preuve d'équilibre dans leur étude et à s'assurer d'avoir un niveau suffisant de connaissances techniques dans tous les domaines de compétences.

#### Incapacité à tenir compte du contexte des études de cas et à intégrer l'information fournie

Comme dans les précédents EFC, les candidats à l'examen de septembre 2022 ont semblé avoir de la difficulté à tenir compte du contexte des études de cas dans leur réponse. Par exemple, à l'OE n° 7 (Développement de recettes) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu du mal à tenir compte du pourcentage de clients qui auraient tout de même acheté un repas, ou des frais de développement et des coûts de la conception graphique

des nouvelles recettes. De plus, à l'OE n° 10 (Données sur les ventes des produits Chef Dashim) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu de la difficulté à formuler des conseils utiles qui caderaient avec leur analyse des graphiques fournis. Dans l'ensemble, ils ont su interpréter correctement les graphiques, mais ils ont semblé incapables d'intégrer leurs interprétations aux autres données de l'étude de cas afin de formuler des conseils utiles. À l'OE n° 11 (Prêts aux actionnaires) et à l'OE n° 12 (Rémunération des actionnaires) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, beaucoup de candidats n'ont pas compris que, comme BDFH ne gagnait que des revenus passifs, Conrad ne pouvait pas être considéré comme un employé de cette société aux fins du prêt qui lui était accordé à titre d'actionnaire, et que le versement d'un salaire aux enfants n'était pas justifié. À l'OE n° 1 (Information financière – Immeuble de placement) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats n'ont pas étayé, au moyen de données de l'étude de cas, leur choix de traitement comptable pour l'évaluation ultérieure (modèle de la juste valeur ou modèle du coût) : ils ont plutôt simplement proposé un modèle sans fournir d'explications. De plus, à l'OE n° 3 (Comptabilité de gestion – Faiblesses opérationnelles) de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, les candidats ont eu de la difficulté à cerner la cause du problème et n'ont pas compris le contexte qui leur était présenté. Par conséquent, leurs analyses ont manqué de profondeur et ils ont omis les questions les plus importantes. À l'OE n° 1 (Fiscalité – DCGC et AAPE) de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3, la plupart des candidats ont su expliquer ce qu'est la DCGC, mais ont eu du mal à appliquer les critères relatifs aux AAPE, compte tenu des données de l'étude de cas.

Le Jury souligne que la capacité de s'adapter à des scénarios uniques et celle d'intégrer des informations tirées de diverses parties d'une étude de cas sont des compétences importantes attendues d'un CPA débutant. En outre, le rôle du CPA consiste souvent à conseiller les clients, que ce soit pour les aider à appliquer les normes et les règles fiscales, ou à prendre et à mettre en œuvre certaines décisions d'affaires et décisions financières. Or, sans explications claires, le client reçoit des renseignements incomplets. Il en va de même pour l'EFC : le Jury souhaite comprendre la logique du candidat et savoir quels éléments d'analyse et de jugement professionnel sous-tendent sa conclusion. Par conséquent, le Jury rappelle aux candidats l'importance de répondre aux questions « Pourquoi? » et « Et alors? » au moyen des données de l'étude de cas pour soutenir un point de vue dans leur analyse. Il ne suffit pas de sauter directement à la conclusion sans présenter une analyse pour l'étayer. Le Jury veut obtenir une réponse bien construite.

*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 CFL)**

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation de la situation globale de l'entreprise plus tard dans leur réponse et y ont fait référence dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions. Toutefois, les candidats faibles ont le plus souvent fait des liens avec les données les plus évidentes de l'étude de cas, soit celles se rapportant aux facteurs clés de succès, à la mission et à la vision de CFL, plutôt qu'avec les facteurs plus importants, qui variaient généralement pour chaque question stratégique.

En plus d'avoir pour objectif spécifique d'améliorer le BAIIA au cours des prochaines années, le Conseil de CFL voulait des conseils sur le groupe d'âge à cibler afin d'accroître la performance des gyms de l'entreprise. CFL ne disposait que de 2 millions \$ en trésorerie pour faire des investissements stratégiques, une contrainte qu'amplifiait l'impossibilité pour CFL de faire d'autres emprunts. Les candidats devaient tenir compte des éléments cruciaux de la situation globale de CFL, notamment ses contraintes de trésorerie, dans leurs analyses qualitative et quantitative de chaque option stratégique. Ils devaient aussi expliquer comment chacune des options cadrait avec le choix de CFL quant à la tranche d'âge à cibler.

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à CFL, les candidats devaient formuler une conclusion et recommander un plan d'action qui cadrait avec leurs analyses. Dans leurs conclusions, les candidats devaient expliquer l'incidence des contraintes de trésorerie de CFL sur le choix des options stratégiques, et tenir compte du fait que l'entreprise avait l'occasion de vendre deux de ses unités opérationnelles pour obtenir de la trésorerie additionnelle. En effet, CFL pouvait vendre ses droits de distribution et de production des vidéos Zenfit et/ou ses centres d'escalade. Les candidats devaient également formuler une conclusion générale qui cadrait avec le groupe d'âge qu'ils recommandaient à CFL de cibler.

Dans cette étude de cas, il y avait quatre options stratégiques à analyser : la tranche d'âge à cibler par CFL dans ses gyms, la possibilité pour CFL de devenir le distributeur national des produits Zenfit, l'ouverture de nouveaux centres d'escalade, et l'acquisition de RJ's Health Clubs Itée. De plus, on attendait des candidats qu'ils évaluent s'il était approprié de remplacer Rosa par Louisa Rice ou Albert Fong au Conseil de CFL.

Dans l'analyse des questions importantes, les candidats forts se sont distingués des candidats faibles de trois façons. Premièrement, les candidats forts ont relevé et analysé en profondeur les facteurs décisionnels les plus importants pour chaque question. Dans bien des cas, les candidats faibles ont quant à eux énuméré les données de l'étude de cas, sans expliquer pourquoi elles étaient importantes et quelle était leur incidence sur le processus décisionnel. Deuxièmement, les candidats forts ont présenté des analyses quantitatives utiles pour étayer leurs recommandations (ils ont notamment établi des liens entre leurs calculs et les objectifs de CFL). En revanche, les analyses quantitatives des candidats faibles étaient souvent mal structurées et vagues, ce qui les rendait difficiles à suivre. Beaucoup d'entre elles ne contenaient pas le bon calcul pour évaluer la décision. Nombre de candidats faibles ont eu du mal à expliquer l'incidence des résultats de leurs analyses quantitatives sur la décision à prendre. Troisièmement, les candidats forts ont souvent lié leur analyse de chaque option aux deux principales questions

touchant l'entité qui étaient présentées dans l'étude de cas, soit la tranche d'âge à cibler et les contraintes de trésorerie. Les candidats forts ont tenu compte de ces questions dans leur analyse de chaque option stratégique. Quant aux candidats faibles, ils ont omis de faire ces liens ou ont réalisé une analyse superficielle dans laquelle ils ont énumérés les avantages et les inconvénients, en se contredisant parfois d'une option à l'autre, et n'ont pas bien souligné l'importance des questions touchant l'entité aux fins de la décision. En général, les candidats forts ont tenu compte de ces deux questions, à différents degrés, en plus d'indiquer l'ordre de priorité de leurs recommandations stratégiques et d'expliquer pourquoi il fallait choisir une option plutôt qu'une autre, selon les facteurs de décision propres à l'entité.

Les candidats faibles n'ont souvent réalisé qu'une analyse de chaque question prise individuellement, sans prendre de recul pour avoir une vue d'ensemble et sans intégrer les questions clés relatives à l'entité dans leurs conclusions. Par conséquent, ils n'ont pas fait les liens importants entre les divers aspects de chaque option. Par exemple, sauf pour analyser la décision sur le groupe d'âge à cibler, les candidats faibles n'ont généralement pas tenu compte des préférences de chaque groupe dans leur analyse des options stratégiques.

Dans la majorité des cas, les candidats ont rédigé des réponses cohérentes et structurées. Seuls quelques-uns d'entre eux ont eu du mal à communiquer efficacement; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

### **Commentaires sur l'épreuve du Jour 1 (version 3 de l'étude de cas WDI)**

Comme pour la version 1 de CFL, la plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à une évaluation pertinente de la situation. Ils ont utilisé cette évaluation de la situation globale de l'entreprise plus tard dans leur réponse et y ont fait référence dans l'analyse des questions stratégiques spécifiques qui leur étaient présentées ainsi que dans leurs conclusions.

En plus de tenir compte de l'objectif de la société selon lequel tout investissement effectué doit générer un rendement d'au moins 10 % la première année, les candidats devaient mettre en évidence, dans leur évaluation de la situation, la question importante liée à l'environnement externe de WDI : Jack avait la possibilité de vendre WDI à SDL à court terme ou de prendre le risque d'attendre de recevoir une offre plus élevée. Les candidats devaient aussi souligner l'intérêt accru pour la durabilité dans l'industrie, et en tenir compte dans leur analyse de chaque option stratégique qui se présentait à la société. Ils devaient intégrer à leur analyse les éléments cruciaux de la situation globale de la société.

Les candidats devaient analyser, tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif, cinq options stratégiques : la possibilité pour Jack d'accepter l'offre de SDL et de vendre WDI maintenant; l'atteinte par WDI de sa cible de réduction de ses émissions de GES et la décision de s'engager dans des programmes d'incitatifs ultérieurs; la présentation par WDI d'une soumission à un appel d'offres de la Municipalité de Truro pour l'octroi d'un contrat de gestion des déchets d'une durée de 10 ans; l'acquisition d'une usine de recyclage de plastiques PET à Halifax; et la conclusion par WDI d'un partenariat avec FFC dans un projet d'écodiesel.

Comme dans la version 1 de l'étude de cas CFL, les candidats forts ont relevé et analysé les facteurs de décision les plus importants pour chaque question, ont présenté une analyse quantitative utile et ont lié leur analyse aux questions importantes touchant l'entité qui étaient présentées dans l'étude de cas. Les candidats forts ont généralement tenu compte de l'intention de Jack de vendre WDI dans un délai de deux ans et de l'intérêt accru pour la durabilité dans l'industrie tout au long de leur analyse de chacune des questions, ainsi que dans leurs conclusions et dans leurs recommandations globales. Les candidats forts ont compris que chaque option stratégique aurait une incidence sur les émissions de GES de WDI et sur l'atteinte de sa cible de réduction de ses émissions d'ici 2025.

Les candidats forts se sont notamment distingués des candidats faibles par leur capacité de relever et d'analyser en profondeur les aspects les plus pertinents de chaque option stratégique. Au lieu d'analyser les incidences les plus pertinentes, les candidats faibles ont plutôt eu tendance à se concentrer sur des aspects mineurs. Par exemple, en ce qui concerne le projet d'écodiesel, les candidats faibles ont généralement articulé leur analyse autour des aspects opérationnels de la proposition (notamment la complexité du déversement des huiles de cuisson usagées dans les cuves de stockage de FFC) au lieu de se concentrer sur l'incidence du partenariat sur les facteurs stratégiques plus généraux des activités de WDI. Dans bien des cas, les candidats faibles n'ont pas pris le recul nécessaire pour traiter les questions relatives à l'entité dans leur analyse des options. Par exemple, les candidats faibles ont analysé l'acquisition de l'usine de recyclage de plastiques PET de manière isolée, sans la lier aux deux questions clés relatives à l'entité.

Comme dans la version 1 de l'étude de cas CFL, seuls quelques candidats ont eu du mal à communiquer efficacement; leurs phrases étaient décousues, leur syntaxe confuse et leur réponse désordonnée.

## **ANNEXE A**

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

## Conception de l'EFC

L'épreuve du Jour 1 consiste en une seule étude de cas de quatre heures, connexe à l'étude de cas du module de synthèse 1 à laquelle les candidats ont travaillé en équipe pendant huit semaines avant l'EFC. Pendant l'épreuve du Jour 1, les candidats peuvent consulter l'étude de cas du module de synthèse 1, mais non la réponse de leur équipe ni un exemple de réponse. L'étude de cas de l'épreuve du Jour 1 vise à évaluer les compétences (professionnelles) habilitantes. Les candidats doivent réaliser une analyse générale et stratégique à l'intention du conseil d'administration et de la haute direction. Deux études de cas sont généralement 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 90 minutes chacune<sup>1</sup>) 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.

---

<sup>1</sup> Le plan de l'EFC prévoit une durée allant de 45 à 90 minutes. Les études de cas de l'EFC de septembre 2022 étaient d'une durée de 75 à 90 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 chefs d'équipe et chefs d'équipe adjoints à la lumière des réponses des candidats, lors de la tenue du centre de précorrection.

### Le centre de correction de septembre 2022

La correction de l'EFC de septembre 2022 s'est faite en présentiel et à distance. Quelque 230 personnes ont été choisies dans un bassin de correcteurs expérimentés pour participer à la correction de l'EFC de septembre 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 CFL a été corrigée par une équipe de 27 correcteurs du 1<sup>er</sup> au 15 octobre 2022. La version 3 de l'étude de cas WDI a été corrigée par une équipe de six personnes du 16 au 22 septembre 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 40 correcteurs, du 30 septembre au 15 octobre 2022. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 44 correcteurs, du 30 septembre au 15 octobre 2022. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 16 correcteurs, du 28 septembre au 11 octobre 2022. Le rôle en Finance a été corrigé par une équipe de cinq correcteurs, du 2 au 10 octobre 2022. Enfin, le rôle en Fiscalité a été corrigé par une équipe de six correcteurs, du 26 septembre au 5 octobre 2022.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées du 4 au 20 octobre 2022. Au total, 89 personnes ont participé à la correction de l'épreuve du Jour 3.

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 quatre 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.

Toutes les équipes, à l'exception de celle corrigeant la version 3 de WDI (Jour 1), 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 des guides 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 à cinq chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Au moins une personne par équipe corrigeait dans les deux langues.

Pour la version 3 de l'étude de cas du Jour 1, tous les correcteurs ont participé à la précorrection puisqu'ils étaient peu nombreux, et sont ensuite passés directement à la véritable correction. Aucune formation distincte n'a donc été requise.

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'écart 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 (appel portant sur les résultats) et demande d'analyse de la performance**

Les candidats qui ont échoué peuvent demander une nouvelle correction (faire appel de leurs résultats) et/ou demander une analyse 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 reconstruit 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**

**MODULE DE SYNTHÈSE 1  
ÉTUDE DE CAS CONNEXE WDI**

## Module de synthèse 1

### Waste Disposal Inc. – Cas

Nous sommes le 9 février 2021, et vous travaillez à titre de CPA chez Stineman Consulting Group (SCG) depuis 11 mois. On vous a confié la tâche de rédiger un rapport à l'intention du conseil d'administration (conseil) de Waste Disposal Inc. (WDI).

WDI a demandé à SCG de l'aider à effectuer une analyse stratégique et à définir une nouvelle orientation pour la société. Compte tenu des résultats des années passées, les administrateurs ont des points de vue contradictoires quant à la manière de réaliser des bénéfices durables et accrus, et ils souhaitent que vous traitiez de nombreuses questions liées à l'exploitation.

On vous a fourni les renseignements qui suivent aux fins de votre examen et de votre analyse. (Sauf indication contraire, toutes les valeurs monétaires sont en dollars canadiens.)

#### Waste Disposal Inc.

Waste Disposal Inc. (WDI) est une société à capital fermé canadienne d'élimination des déchets qui fournit des services de collecte, d'élimination et de recyclage, et qui applique les NCECF. La société est détenue à 40 % par Laura Simmons et à 60 % par Kingsley Investment Inc. (Kingsley), une société de gestion de placements qui investit dans diverses entreprises à capital fermé. Le père de Laura a fondé WDI en 1986, et Laura a hérité de la totalité des actions de WDI après le décès de son père, en 2019. Peu de temps après, elle s'est rendu compte qu'elle devait trouver une autre source de capitaux pour WDI, ce qui s'est concrétisé lorsque Kingsley a acheté une participation de 60 % pour 10 000 000 \$, au début de 2020. Une partie de ces fonds ont servi à rembourser la dette de 8 000 000 \$ qui venait à échéance en février 2020.

L'objectif d'investissement de Kingsley, qui est axé sur la plus-value en capital à court terme, consiste à détenir une participation pendant cinq à sept ans, puis à la vendre à un acheteur stratégique en vue de réaliser un gain en capital. Kingsley investit dans des entreprises familiales dont le propriétaire initial est récemment décédé et qui éprouvent des difficultés sur le plan financier ou opérationnel. Elle fournit des conseils et des ressources pour aider ces entreprises à devenir rentables et à connaître le succès. Kingsley a des participations dans des entreprises de camionnage et de vente au détail. Il s'agit de sa première participation dans une entreprise d'élimination de

déchets. Lorsque Kingsley a examiné les états financiers de WDI avant l'achat, elle était d'avis qu'il serait possible d'améliorer de nombreux aspects, dans les secteurs traditionnels de la gestion des déchets, ce qui se traduirait par une augmentation rapide des bénéfices et, par conséquent, de la valeur de marché de l'entreprise.

## Renseignements relatifs à l'industrie

### *Description et taille*

L'industrie canadienne de la gestion des déchets comprend la collecte et l'élimination des matières dangereuses et non dangereuses ainsi que des matières recyclables<sup>1, 2</sup>. Cette industrie n'englobe pas les services de nature similaire fournis par le gouvernement<sup>3</sup>. Des produits de 4,8 milliards de dollars ont été générés par cette industrie en 2017, et le taux de croissance annuel des produits devrait s'établir à 1,9 %<sup>4</sup>.

Les principaux secteurs d'activité de l'industrie de la gestion des déchets sont décrits ci-dessous<sup>5</sup> :

| <b>Collecte et transport</b>                      |  |
|---|--|
| Collecte des déchets non triés                    | Les déchets solides municipaux et les matières recyclables, ainsi que les débris de construction, de rénovation et de démolition, sont ramassés auprès des résidents et des exploitants commerciaux. Ils sont transportés dans des stations de transfert ou directement dans des installations de traitement et de recyclage, des sites d'enfouissement, des cours de récupération ou des usines d'incinération. |
| Exploitation de stations de transfert des déchets | Les déchets sont compactés afin d'être transportés dans des camions plus grands vers leur destination pour traitement final (installation de traitement et de recyclage, site d'enfouissement, cour de récupération ou usine d'incinération).  |

<sup>1</sup> Leach, Nathaniel, IBISWorld, rapport sectoriel 56211CA, *Collection Day: Rebounding Demand from the Industrial Sector Will Drive Revenue Growth, Waste Collection Services in Canada* (juin 2017).

<sup>2</sup> MNP Corporate Finance, Waste Management, Recycling & Remediation (2018), <https://www.mnp.ca/SiteAssets/media/PDFs/Articles/9194-19-CORP%20Q4%20Industry%20reports%20Waste%20Management.pdf>.

<sup>3</sup> Leach, juin 2017.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

| <b>Traitement et élimination des déchets</b>       |  |
|--|--|
| Installations de recyclage de matériaux            | Les déchets de plastique, de papier, de carton, d'aluminium et de verre sont traités et recyclés.  |
| Installations de traitement des déchets organiques | Les matières organiques, notamment les déchets alimentaires et les déchets biologiques (boues d'épuration), sont transformées en compost, en aliments pour animaux d'élevage et en biogaz. |
| Sites d'enfouissement                              | Les déchets sont placés dans des sites d'élimination isolés de l'environnement et se dégradent naturellement avec le temps.  |
| Usines d'incinération                              | Les déchets sont soumis à un traitement thermique et se transforment en cendres.   |
| Collecte et traitement des déchets dangereux       | Les déchets dangereux, comme les produits électroniques et chimiques, font l'objet de traitements mécaniques, physiques et chimiques, selon la nature des déchets.                         |

### *Secteurs d'activité de l'industrie du traitement et de l'élimination des déchets*

#### Recyclage

Ce secteur d'activité réalise des produits en récupérant et en traitant des matières recyclables telles que du carton ondulé, des papiers mélangés, des plastiques et du verre. Elles sont transformées en marchandises à base de matières premières et emballées afin d'être revendues à des utilisateurs finaux (clients ou entreprises) qui les transformeront davantage<sup>6</sup>. Ce secteur peut également tirer des produits de la vente de matières recyclables avant leur traitement, et les déchets excédentaires qui ne peuvent être traités en raison de capacités limitées ou d'autres contraintes peuvent être vendus à d'autres installations de recyclage.

La demande de services de recyclage et de récupération des matières est influencée par ce qui suit<sup>7</sup> :

- les exigences réglementaires accrues visant à détourner les déchets des sites d'enfouissement, ce qui exerce une pression sur les municipalités et les entreprises afin qu'elles trient et recyclent leurs déchets;
- les exigences selon lesquelles les fabricants doivent être responsables de l'élimination de leurs produits et des emballages à la fin de la durée de vie utile des produits;
- la préoccupation de plus en plus vive de la population à l'égard de l'environnement et des volumes croissants de déchets que les gouvernements doivent traiter.

<sup>6</sup> Diment, Dmitry, IBISWorld, rapport sectoriel 56292CA, *Reduce, Reuse: Increased Environmental Regulation Will Boost Industry Growth, Recycling Facilities in Canada* (mars 2017).

<sup>7</sup> Ibid.

Bien que le secteur du recyclage ait été très volatil en ce qui a trait à la croissance par le passé, on s'attend à ce qu'il connaisse une croissance soutenue au cours des prochaines années, ce qui attirera de nouveaux venus sur ce segment de marché, le nombre prévu d'installations de recyclage devant augmenter de 5,2 % par année jusqu'en 2022<sup>8</sup>. La croissance réelle des sociétés sera fonction du type de déchets recyclables qui seront traités.

La marge du bénéfice d'exploitation a augmenté de 4,3 % dans ce secteur par rapport aux années précédentes, principalement en raison de gains d'efficience découlant des progrès accomplis en matière d'automatisation<sup>9</sup>. De plus, une marge bénéficiaire plus élevée peut être réalisée en recyclant des matières spéciales qui ne sont normalement pas recyclables, notamment les plastiques noirs et d'autres plastiques complexes souples.

La quantité de déchets produits se multiplie au fur et à mesure que la population et les dépenses de consommation augmentent. Les sondages révèlent que plus de 90 % des ménages canadiens recyclent le papier, le plastique, le verre et les conserves<sup>10</sup>. Les préoccupations environnementales grandissantes se traduisent par un accroissement des volumes et des types de déchets recyclables. Ensemble, ces éléments créent une demande de services de recyclage et une augmentation de l'offre de matières recyclables. Bon nombre de facteurs ont une incidence sur la demande de matières recyclées traitées (la production des usines de recyclage), notamment la réglementation gouvernementale et les politiques des entreprises relativement à l'utilisation de matières recyclables, les différences de coût entre la production de nouveaux intrants et la production d'intrants recyclés, ainsi que les préférences des consommateurs pour les produits fabriqués à partir de matières recyclées. Le prix de vente des matières recyclées dépend de l'offre et de la demande. Lorsque l'offre des matières recyclées augmente et que la demande diminue, le prix des matières recyclées baisse. Les prix de vente des matières recyclées sont très volatils<sup>11</sup>. Dans des cas extrêmes, ils peuvent même devenir négatifs, obligeant les exploitants d'usines à payer pour se débarrasser des matières.

Lorsque les prix de vente des matières recyclées sont élevés, les exploitants qui reçoivent des déchets recyclables versent aux clients une remise qui est habituellement basée sur un pourcentage fixe du prix de vente. Toutefois, lorsque les prix sont faibles, des frais de recyclage des matières peuvent être facturés aux clients afin de couvrir les coûts d'exploitation<sup>12, 13</sup>. Les prix de vente du carton ondulé, des papiers mélangés et

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Reclay StewardEdge, *Continuous Improvement Fund*, « Price Sheet – August 2018 », <https://reclaystewardedge.com/wp-content/uploads/2018/09/August-2018-Price-Sheet.pdf>.

<sup>12</sup> Helman, Christopher, *Forbes*, « It Isn't Easy Being (Profitably) Green: How Waste Management Is Rethinking Recycling », 4 octobre 2016,

<https://www.forbes.com/sites/christopherhelman/2016/09/14/rethinking-recycling-with-waste-management-ceo-david-steiner/#1f6f354be54e>.

<sup>13</sup> Leach, juin 2017.

du verre sont en baisse depuis quelques années, et on s'attend à ce que cette baisse se poursuive au cours des prochaines années.

Le secteur du recyclage a connu une hausse de la quantité de matières non recyclables et de déchets contaminés reçus. Les déchets recyclables qui ne sont pas aussi propres qu'ils devraient l'être (par exemple, le papier journal souillé par des aliments, les bouteilles et les pots sales) peuvent contaminer d'autres matières recyclables, faisant grimper les coûts de tri et de traitement nécessaires pour éliminer les impuretés des matières recyclables ainsi que les coûts d'élimination des matières qui ne sont en fait pas recyclables. De plus en plus, les exploitants sont contraints de chercher des solutions de rechange, notamment la facturation de frais de contamination, pour récupérer ces coûts supplémentaires de tri et d'élimination.

#### Traitement des déchets organiques<sup>14</sup>

Les déchets organiques comprennent les déchets alimentaires et les déchets de jardin, et sont générés par les entreprises de transformation d'aliments et les consommateurs. On prévoit que les volumes de déchets organiques augmenteront au taux annuel de 5,1 % dans le cas des entreprises de transformation d'aliments, et de 4,4 % dans celui des consommateurs, jusqu'en 2027<sup>15</sup>. On exige de plus en plus que les déchets organiques soient détournés des sites d'enfouissement afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), et le resserrement des exigences réglementaires force également les municipalités à détourner les matières organiques des sites d'enfouissement et à les traiter séparément en tant que déchets organiques. La digestion aérobie (compostage)<sup>16</sup> et la digestion anaérobiose<sup>17</sup> comptent parmi les méthodes utilisées pour traiter les déchets organiques, à part les sites d'enfouissement et les usines d'incinération. Le processus de digestion anaérobiose génère du biogaz, un précieux sous-produit qui peut être utilisé en interne ou vendu comme biocarburant.

---

<sup>14</sup> Grand View Research, *Food Waste Management Market Size, Share & Trends Analysis Report By Waste Type (Fruits & Vegetables, Dairy Products), By Process (Anaerobic, Aerobic), By Application, By Source, And Segment Forecasts, 2019-2025* (2019), [www.grandviewresearch.com/industry-analysis/food-waste-management-market](http://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/food-waste-management-market).

<sup>15</sup> Future Market Insight, *Food Waste Management Market: Global Industry Analysis 2012 - 2016 and Opportunity Assessment 2017 - 2027* (2017), <https://www.reportlinker.com/p05094946/Food-Waste-Management-Market-Global-Industry-Analysis-and-Opportunity-Assessment.html>

<sup>16</sup> Environnement Canada, *Document technique sur la gestion des matières organiques municipales* (2013), [https://www.ec.gc.ca/gdd-mw/3E8CF6C7-F214-4BA2-A1A3-163978EE9D6E/13-047-ID-458-PDF\\_accessible\\_FRA\\_R2-reduced%20size.pdf](https://www.ec.gc.ca/gdd-mw/3E8CF6C7-F214-4BA2-A1A3-163978EE9D6E/13-047-ID-458-PDF_accessible_FRA_R2-reduced%20size.pdf).

<sup>17</sup> Ibid.

Le compost est le produit final qui résulte du traitement des déchets organiques. Il est également possible de produire des aliments pour animaux à partir de déchets alimentaires, et toute une gamme de techniques différentes sont actuellement testées et utilisées pour faciliter ce processus. La demande d'aliments pour animaux et de compost pour le traitement des sols agricoles et de la terre de jardin, fabriqués à partir de déchets organiques, est en hausse.

### Sites d'enfouissement

Les sites d'enfouissement sont utilisés pour le dépôt de déchets solides qui ne sont pas recyclables. Les produits sont générés par les redevances de déversement recueillies auprès des clients en fonction du volume, du poids et du type de déchets éliminés au site. Les sites d'enfouissement sont fortement réglementés et exigent une surveillance constante des émissions de gaz et des lixiviats (pollution de l'eau), tout au long de leur durée de vie mais aussi pendant de nombreuses années après qu'ils ont été recouverts et ont cessé d'être utilisés, afin d'en assurer la conformité à la réglementation relative au recouvrement des sites d'enfouissement ainsi que le respect des valeurs limites des lixiviats et des émissions de GES. Les redevances de déversement des sites d'enfouissement par tonne de déchets ont diminué au cours des dernières années, et on s'attend à ce que cette diminution se poursuive avec le recul de la demande de services d'enfouissement.

Des permis sont nécessaires pour construire un site d'enfouissement, et un tel site doit être construit de sorte à reposer sur une peau d'étanchéité. Les exploitants étaillent et compactent continuellement les déchets, en les recouvrant de terre pour permettre la décomposition. Les exploitants ont tendance à installer du matériel dispendieux pour capter les biogaz produits par la décomposition des déchets. Ces biogaz peuvent servir de carburant pour créer de l'énergie qui est utilisée en interne ou vendue sous forme d'électricité.

### Traitement des déchets dangereux

Les déchets dangereux sont des déchets qui sont nocifs pour l'homme ou pour l'environnement parce qu'ils sont corrosifs, inflammables, toxiques ou réactifs. Les déchets dangereux sont principalement issus de procédés industriels et de fabrication. Ils comprennent des matières comme des acides usés, des boues contaminées et d'autres produits chimiques issus de procédés de fabrication, des déchets biomédicaux issus d'hôpitaux, des produits chimiques utilisés pour le développement de photos, des résidus de pesticides, des BPC (biphényles polychlorés), des huiles pour moteurs, des produits nettoyants et des piles et batteries<sup>18</sup>. Les déchets dangereux proviennent également du nettoyage de déversements de pétrole et de débris à la suite d'ouragans et d'inondations. Les fabricants sont les principaux producteurs de déchets dangereux.

---

<sup>18</sup> Province de l'Ontario, « Gestion des déchets dangereux : entreprises et industries » (2014), <https://www.ontario.ca/fr/page/gestion-des-dechets-dangereux-entreprises-et-industries>.

Les déchets dangereux peuvent être traités grâce à des méthodes chimiques, thermiques, biologiques et physiques<sup>19</sup>. Les provinces réglementent la manière dont les matières dangereuses sont collectées, entreposées, transportées, traitées, récupérées et éliminées, et la réglementation peut varier d'une province à l'autre. Un resserrement de la réglementation régissant l'élimination des déchets dangereux et des produits électroniques accroîtra la demande de services d'élimination spécialisés. Le secteur du traitement des déchets dangereux devrait connaître une croissance de 6,7 % annuellement au cours des prochaines années<sup>20</sup>, car la quantité de déchets dangereux devant être ramassés, manipulés, transportés et traités de manière spéciale s'accroît au fur et à mesure que la durée de vie utile des produits électroniques (notamment les cellulaires et les ordinateurs) diminue.

### *Clients et demande*

Le segment des clients se détaille comme suit<sup>21</sup> :

- Commercial (39,5 %) : comprend la collecte de déchets dans les centres commerciaux, les restaurants et les immeubles de bureaux.
- Industriel et construction (27,4 %) : comprend la collecte de déchets dans les sociétés de fabrication et les entreprises de construction.
- Résidentiel (28,3 %) : comprend la collecte de déchets dans les résidences; le coût de la collecte est inclus dans les impôts fonciers versés aux municipalités, qui choisissent ensuite d'externaliser la collecte des déchets à des entreprises à capital fermé.
- Autres (4,8 %) : comprend la collecte de déchets dans les écoles, les hôpitaux, les édifices gouvernementaux, les résidences pour aînés et les universités publiques.

On s'attend à ce que la taille du segment de marché résidentiel augmente alors que les municipalités privatisent et externalisent leurs activités de gestion des déchets pour tenter de réduire les coûts. Cela aura pour effet d'augmenter la taille de l'ensemble du marché et permettra aux exploitants privés d'accéder à ces importants marchés résidentiels.

À l'inverse, l'intérêt accru envers la protection et la préservation de l'environnement a conduit les gouvernements et les entreprises à mettre en place des politiques et des mandats de réduction des déchets et de zéro déchet, abaissant la quantité de déchets créés et entraînant une diminution de la demande de services de gestion des déchets. Le zéro déchet se rapporte à la conception et à la gestion des produits et des procédés de manière à éviter et à éliminer systématiquement le volume et la toxicité des déchets

<sup>19</sup> Britannica, « Hazardous-Waste Management » (n.d.), <https://www.britannica.com/technology/hazardous-waste-management/Treatment-storage-and-disposal>.

<sup>20</sup> Leach, Nathaniel, IBISWorld, rapport sectoriel 56291CA, *Remediation & Environmental Cleanup Services in Canada, Toxic Waste: Rising Industrial Activity and Demand from Mining and Energy Will Support Revenue* (août 2018).

<sup>21</sup> Leach, juin 2017.

et des matières, à conserver et à récupérer toutes les ressources, et à ne pas brûler ni enfouir des déchets<sup>22</sup>.

### *Concurrence*

Dans l'ensemble, l'industrie est arrivée à maturité, à l'exception des secteurs du recyclage, des déchets organiques et de la collecte et du traitement des déchets dangereux, qui sont en phase de croissance. L'emplacement et la concentration de la concurrence dépendent du nombre de résidents locaux desservis par les clients municipaux, ainsi que du nombre et du type de clients commerciaux et industriels, et de leur engagement envers le recyclage. L'industrie compte environ 1 500 entreprises, et les deux plus importantes sociétés détiennent une part de marché de plus de 30 %. On s'attend à observer une croissance de 4,1 % annuellement du nombre d'exploitants jusqu'en 2022<sup>23</sup>.

Bien que certaines municipalités aient privatisé leur collecte de déchets en accordant des contrats à des exploitants privés, la plupart d'entre elles continuent d'avoir leur propre service de gestion des déchets. Les exploitants municipaux ont accès à du financement et à des recettes fiscales exonérées d'impôt. Toutefois, les exploitants privés sont généralement plus efficaces, parce qu'ils utilisent des véhicules et des installations actualisés. Alors que les municipalités continuent de chercher des moyens de réduire les coûts, la privatisation ou les accords de type public-privé augmenteront, ce qui permettra aux exploitants privés d'accéder à ces importants marchés résidentiels<sup>24</sup>.

Les barrières à l'entrée dans cette industrie sont modérées, puisqu'il s'agit d'une industrie grandement réglementée et capitalistique<sup>25</sup>. Des investissements initiaux importants sont nécessaires<sup>26</sup>, les investissements étant axés sur la technologie dans certains secteurs tels que le recyclage et les sites d'enfouissement. La réglementation peut varier selon les municipalités et les provinces, ce qui se reflète dans le type de déchets collectés et dans la manière dont ils sont traités. Les sociétés doivent également se conformer à la réglementation environnementale en veillant à ce que les rejets atmosphériques, la poussière et les odeurs se situent à des niveaux acceptables. Afin qu'une nouvelle installation telle qu'une station de transfert des déchets, une usine de recyclage ou un site d'enfouissement puisse être construite, le gouvernement doit en approuver l'emplacement et la conception ainsi que les spécifications quant à la manière dont les déchets seront reçus, traités, entreposés et éliminés. De plus, il est difficile de percer le marché local lorsque les exploitants existants sont déjà enracinés au moyen de contrats à long terme avec les clients, de tels contrats étant essentiels au succès dans cette industrie.

<sup>22</sup> « What is Zero Waste? », disponible à l'adresse [https://www.rcbc.ca/resources/zero-waste?gclid=CjwKCAjw7\\_rIBRBaEiwAc23rhvQBaUU6xrmЬTG2сQYzpS13UfuzAwMuP3OVU2ZMo4vYc\\_UKfTМPIBoCQEсQAvD\\_BwE](https://www.rcbc.ca/resources/zero-waste?gclid=CjwKCAjw7_rIBRBaEiwAc23rhvQBaUU6xrmЬTG2сQYzpS13UfuzAwMuP3OVU2ZMo4vYc_UKfTМPIBoCQEсQAvD_BwE).

<sup>23</sup> Leach, juin 2017.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Ibid.

On s'attend à ce que les marges du bénéfice d'exploitation diminuent dans l'industrie au cours des prochaines années, en raison des coûts plus élevés du carburant et des salaires<sup>27</sup>. On prévoit que les coûts du carburant continueront à augmenter. Les exploitants se livrent concurrence sur le prix et la qualité des services. Les prix sont fixés localement et varient selon un certain nombre de facteurs, notamment la fréquence des collectes, le type et le volume de déchets, la distance et le coût d'élimination, les taux des salaires locaux, les exigences en matière de traitement des déchets, et la quantité et le type de matériel (c'est-à-dire les conteneurs de déchets) fourni au client.

Une gestion efficace des coûts relatifs au carburant, à l'élimination et à la conformité réglementaire est essentielle pour assurer le succès dans cette industrie, au même titre que l'accroissement de l'efficience, l'offre de prix concurrentiels et l'établissement de solides relations avec les clients. Voici d'autres facteurs clés à cet égard<sup>28</sup> :

- Disposer de stations de transfert et d'installations près de zones à forte densité de population ou de clients commerciaux (comme des mines et des producteurs de pétrole et de gaz) pour réduire les coûts de carburant;
- Concevoir des parcours de collecte efficaces et efficient;
- Se spécialiser dans l'élimination d'un type particulier de déchets ou offrir une gamme d'autres services;
- Procéder à une intégration verticale de manière à inclure la collecte, le transfert, le recyclage et les sites d'enfouissement pour réduire les coûts globaux et bénéficier d'un avantage lors de la soumission de devis en vue d'obtenir de nouveaux contrats; en utilisant leurs propres installations, ces exploitants intégrés évitent de payer des frais plus élevés à des tiers, ce qui se traduit par des marges plus élevées dans l'ensemble;
- Effectuer une consolidation pour diminuer les coûts, réaliser une intégration verticale et réduire les dépenses en immobilisations;
- Recourir de façon accrue à l'automatisation afin de faire diminuer la dépendance envers la main-d'œuvre, par exemple des camions de collecte automatisés avec un seul chauffeur ou sans chauffeur, la robotique pour le tri et le démantèlement, et des drones pour le sondage des sites d'enfouissement<sup>29</sup>;
- Investir dans la technologie de pointe afin d'améliorer continuellement l'efficience et de réduire le coût des intrants de main-d'œuvre;
- Utiliser l'analyse de données, en particulier en ce qui a trait à la gestion du parc de véhicules et aux informations des clients;

---

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Planet Paper Box Group Inc., « 6 Waste and Recycling Trends to Watch in 2017 », 24 avril 2017, <https://www.planetpaper.com/6-waste-and-recycling-trends-to-watch-in-2017/>.

- Obtenir un solide appui local et gouvernemental à l'égard des divers programmes de gestion des déchets, comme le recyclage;
- Se concentrer sur la réduction des émissions de GES et sur d'autres initiatives environnementales.

### *Technologie*

La technologie a été utilisée dans l'ensemble de l'industrie afin de diminuer les coûts d'exploitation et de favoriser l'expansion vers de nouveaux produits et domaines. Grâce aux avancées technologiques effectuées dans l'automatisation des camions de collecte, le nombre de chauffeurs nécessaires pour conduire chaque camion est passé de deux à un. Aux sites d'enfouissement, la technologie a été utilisée pour capter les biogaz générés par la décomposition des matières, et des drones sont utilisés pour le sondage des sites.

Les améliorations technologiques ont également joué un rôle important dans le succès des installations de traitement. L'automatisation (y compris la robotique) peut maintenant être utilisée pour les déchets non triés afin d'ouvrir les sacs, de séparer les matières recyclables des matières non recyclables, et de trier les matières recyclables selon leur taille et leur poids. Ces avancées ont rendu le secteur du recyclage plus capitaliste dans le cas des installations de grande envergure, contribuant ainsi à l'accroissement de l'efficience<sup>30</sup>. Les améliorations technologiques peuvent également permettre aux exploitants du secteur du recyclage de se spécialiser dans différents types de matières recyclables, qui nécessitent l'exécution de procédés spéciaux pour être recyclées ou davantage décomposées.

Les entreprises recourent aussi de plus en plus à l'analyse de données pour l'optimisation des parcours de collecte du parc de véhicules, afin d'augmenter l'efficience en ce qui a trait aux chauffeurs et aux parcours. L'analyse de données peut aussi être utilisée au niveau des clients résidentiels ou commerciaux, afin d'examiner le type et la nature des déchets ramassés pour chaque client, et de fournir des précisions sur le moment où les conteneurs sont pleins, sur les volumes de déchets collectés selon la période de l'année, ainsi que sur les quantités et les volumes de différents types de déchets. Ces données peuvent ensuite servir à prédire quand les conteneurs doivent être ramassés, comment la capacité des installations de recyclage sera utilisée et si de nouveaux produits et services devraient être offerts.

### *Stratégies industrielles en vue d'améliorer les marges d'exploitation*

- Rechercher d'autres procédés de recyclage, comme la gazéification ou la déconstruction, afin de décomposer les plastiques flexibles plus complexes ainsi que les gobelets de café et les emballages en plastique noir. Ces services hautement spécialisés génèrent des marges plus élevées.

---

<sup>30</sup> Diment, mars 2017.

- Détourner les déchets organiques des sites d'enfouissement afin de bénéficier des prix de vente plus élevés du compost<sup>31</sup>.
- Prendre de l'expansion et innover dans des services tels que les services-conseils en environnement. Les services-conseils ne sont généralement pas consentis en fonction du prix, mais plutôt de la réputation et du type de services à fournir. Le marché de la consultation environnementale est en pleine croissance, les sociétés et les municipalités étant de plus en plus nombreuses à essayer de jongler avec un nombre croissant de lois sur la protection de l'environnement.
- Faire face à l'excédent de matières recyclées en raison d'une faible demande :
  - en avisant les clients que les déchets contaminés ne seront plus acceptés;
  - en renégociant les contrats conclus avec des clients afin de facturer des frais supplémentaires pour le recyclage des déchets;
  - en améliorant les méthodes de tri et de traitement pour assurer une production plus propre à des coûts moins élevés<sup>32</sup>.
- Fermer temporairement les usines de recyclage jusqu'à ce que les prix remontent suffisamment pour couvrir les coûts d'exploitation et générer un bénéfice<sup>33</sup>.

### Renseignements généraux sur la société

WDI a été fondée par Kevin Simmons en 1986. Ingénieur de formation, Kevin a travaillé pour diverses sociétés spécialisées dans l'élimination de déchets avant de décider de démarrer sa propre entreprise de gestion des déchets avec son père, Leonard Simmons. WDI a acheté quatre camions et embauché quelques chauffeurs, travaillant initialement en sous-traitance pour de plus grands exploitants du secteur de la collecte. La société fournissait des camions et des chauffeurs au besoin, pendant les périodes de pointe et les jours fériés; de plus, grâce à des contrats spéciaux, elle exerçait ses activités à partir de son premier centre de collecte, qui servait de plaque tournante pour les activités de collecte (emplacements pour les camions de collecte, vestiaires des employés et autres locaux pour le personnel, espace de stockage pour les conteneurs de déchets et de recyclage inutilisés, etc.). Au fil des années, WDI a continué d'enrichir son parc de véhicules jusqu'à obtenir, en 1990, son premier contrat avec une entreprise pour la collecte de déchets. En 1991, Leonard a pris sa retraite et a vendu ses actions à Kevin, qui est alors devenu l'unique actionnaire de la société. Kevin était convaincu de l'importance d'offrir un excellent service à la clientèle pour aider les clients à gérer leurs déchets, en mettant l'accent sur la protection de l'environnement et en demeurant à la fine pointe des développements technologiques pertinents, et il a géré la société en gardant ces objectifs à l'esprit.

<sup>31</sup> Weber, Bob, *The Canadian Press*, « Canadians Creating More Waste and Lack Co-ordinated Way to Deal with It: report », 9 mars 2018, <https://www.ctvnews.ca/sci-tech/canadians-creating-more-waste-and-lack-co-ordinated-way-to-deal-with-it-report-1.3836304>.

<sup>32</sup> Bula, Frances, *The Globe and Mail*, « China's Tough New Recycling Standards Leaving Canadian Municipalities in a Bind », 9 janvier 2018, <https://www.theglobeandmail.com/news/national/chinese-ban-on-foreign-recyclables-leaving-some-canadian-cities-in-the-lurch/article37536117/>.

<sup>33</sup> Helman, 2016.

En 1993, les camions de collecte de la société effectuaient des collectes cinq jours par semaine, un autre centre de collecte avait été ouvert et, lorsqu'une station de transfert et un site d'enfouissement locaux ont été mis en vente, Kevin a décidé qu'il vaudrait peut-être mieux intégrer ces services afin d'éviter à WDI de payer des redevances de déversement élevées à des tiers. Cette expansion a constitué une manière rentable pour WDI d'offrir ses services aux municipalités et, en 1995, la société a décroché son premier contrat municipal auprès d'une petite municipalité rurale.

Au cours des dix années qui ont suivi, Kevin a favorisé la croissance de la société et a ouvert un autre centre de collecte avec une station de transfert, et a construit un nouveau site d'enfouissement dans l'ouest de la Nouvelle-Écosse. En 2005, WDI a construit sa première usine de recyclage, permettant à la société d'offrir une gamme complète de services d'élimination à ses clients. Une deuxième usine de recyclage a été ouverte en 2008.

Au cours de 2011 et de 2012, WDI a ouvert une division au Nouveau-Brunswick, division qui comprenait deux centres de collecte, une station de transfert, un site d'enfouissement et deux usines de recyclage. Laura est entrée au service de la société en 2013 et s'est vu confier la responsabilité de gérer certaines des activités en Nouvelle-Écosse, notamment la collecte, une station de transfert, un site d'enfouissement et une usine de recyclage.

En novembre 2018, Kevin est tombé malade et a dû réduire ses heures de travail. Son état de santé s'étant détérioré, Laura a assumé davantage de responsabilités relativement à la gestion et à la surveillance des activités de WDI, et elle a embauché Brian Leung pour l'aider à gérer les aspects financiers et comptables de la société. Brian travaillait auparavant pour une importante multinationale de gestion des déchets située en Colombie-Britannique, mais il était revenu en Nouvelle-Écosse pour se rapprocher de sa famille.

Kevin est décédé en septembre 2019, Laura héritant alors de toutes ses actions en circulation dans WDI et devenant l'unique actionnaire. Comme Kevin s'occupait de la négociation des contrats avec les clients et représentait le « visage » de la société, WDI a initialement connu des difficultés lorsqu'elle a été privée de son expertise. Étant donné la détérioration des résultats financiers, la banque REC a refusé de renouveler un prêt qui venait à échéance en février 2020, estimant que le risque de défaillance était trop élevé sans Kevin. Laura a alors commencé à examiner diverses manières de refinancer cette dette. Lorsqu'elle a fait part de ses préoccupations à Brian, celui-ci a suggéré que Kingsley pourrait bien répondre à ces besoins. Un ami proche de Brian avait travaillé avec Jack Kingsley et lui en avait dit le plus grand bien.

Laura a communiqué avec Jack Kingsley en novembre 2019, et Jack a indiqué qu'il envisageait la possibilité d'un investissement. Après de nombreuses réunions et un contrôle diligent exhaustif, y compris un examen des activités et des états financiers de WDI, Jack a offert 10 000 000 \$ pour une participation de 75 % dans la société. Laura

estimant que ce pourcentage était trop élevé, elle a négocié une entente visant l'émission de 600 000 actions ordinaires représentant une participation de 60 % pour Kingsley en contrepartie de 10 000 000 \$. La vente a été conclue en février 2020. Les trois principales conditions relatives à la convention entre actionnaires sont les suivantes :

1. Kingsley peut acheter jusqu'à 600 000 actions privilégiées sans droit de vote au prix de 15,00 \$ l'action. Les actions privilégiées seraient assorties d'un dividende cumulatif de 10 % et convertibles en actions ordinaires à raison de une pour une, au gré de Kingsley. Tous les arriérés de dividendes devraient être payés avant la conversion.
2. Le conseil d'administration serait composé de quatre administrateurs, Kingsley comptant deux représentants. Laura et une autre personne de son choix seraient les autres administrateurs.
3. Kingsley serait un investisseur actif. Des réunions et des examens auraient lieu régulièrement, et Kingsley participerait pleinement à toutes les décisions de la direction et du conseil d'administration en matière de stratégie, d'exploitation et de finance.

### **Vue d'ensemble de la société**

À l'heure actuelle, WDI possède quatre installations de recyclage, trois sites d'enfouissement pour l'élimination, trois stations de transfert et cinq centres de collecte situés en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick, le siège social se trouvant à Halifax, en Nouvelle-Écosse. Les activités et les installations de WDI sont toutes situées près de ses clients existants. Les installations de recyclage de WDI peuvent traiter le carton ondulé, les papiers mélangés et le verre, mais ne peuvent pas recycler les bouteilles à boissons diverses et les pots en polyéthylène téréphthalate (plastique PET) ni l'aluminium. WDI n'offre pas de services d'élimination des déchets organiques ou dangereux.

Les clients de WDI sont des entreprises (tant commerciales qu'industrielles) et des municipalités, chaque catégorie représentant environ 50 % des produits de la société. WDI offre un service fiable et adapté qui lui permet d'avoir une bonne réputation auprès de ses clients et la plupart d'entre eux renouvellent leurs contrats conclus avec WDI lorsque ceux-ci viennent à échéance.

Lorsque leurs contrats de gestion des déchets viennent à échéance, les entreprises et les municipalités lancent généralement un appel d'offres auprès de trois ou quatre sociétés de gestion des déchets qu'elles ont retenues, et passent les offres en revue avant de prendre une décision. Bien que WDI fasse presque toujours partie de cette liste de fournisseurs retenus et qu'elle parvienne à obtenir le contrat auprès de ses clients existants, elle n'a pas réussi à décrocher de contrats avec de nouveaux clients. Ces nouveaux clients recherchent souvent des services de recyclage qui comprennent le recyclage de plastiques PET et d'aluminium ainsi que l'élimination des déchets organiques, ce que WDI ne peut fournir en interne. Comme WDI doit confier ces

services en sous-traitance, cela augmente les coûts d'exploitation de WDI et a pour effet que les prix proposés par WDI sont plus élevés que ceux de ses concurrents. Les clients existants de WDI ne demandent pas encore ces services supplémentaires, car ils n'ont pas fait le choix d'offrir à leurs clients la collecte de ces types plus spécialisés de déchets recyclables. Il est toutefois probable qu'ils le feront dans l'avenir. En l'absence de nouveaux clients, le total des produits a stagné et les produits tirés du recyclage ont diminué au cours des dernières années.

### **Vision et mission de l'entreprise**

Voici les énoncés de vision et de mission de WDI qui ont été rédigés par Kevin et Laura en 2014 :

Énoncé de vision : *Être une société de gestion des déchets de premier ordre, tout en répondant aux besoins de nos clients, de nos employés et des collectivités locales et en étant respectueux de l'environnement.*

Énoncé de mission : *Nous sommes des experts en gestion des déchets qui offrons des services de collecte, d'élimination et de recyclage à nos clients au moyen de méthodes écoresponsables et durables et de technologies de pointe.*

### **Valeurs de l'entreprise**

Les valeurs fondamentales de WDI sont les suivantes :

1. Exercer nos activités de manière sécuritaire et en conformité avec l'ensemble de la réglementation en matière de sécurité.
2. Agir avec intégrité et honnêteté en ayant un comportement éthique.
3. Traiter les employés de façon respectueuse et veiller à ce qu'ils reçoivent une formation adéquate et soient équitablement rémunérés.
4. Fournir un service efficace et efficient aux clients.
5. Se tenir au fait des technologies en matière d'élimination des déchets et informer les clients des solutions de recharge pour l'élimination des déchets.
6. Faire la promotion de pratiques durables au sein de la société.

Ces valeurs fondamentales sont affichées à chacun des emplacements où WDI exerce ses activités. Les nouveaux employés sont mis au courant des valeurs fondamentales lorsqu'ils sont embauchés, et ils reçoivent un manuel précisant les procédures et les valeurs de la société. En décembre 2019, avant que Kingsley ne devienne un investisseur, la société a ajouté les pratiques durables à ses valeurs fondamentales.

## Plans futurs et objectifs

En février 2021, en raison du recul des bénéfices et des changements survenus dans l'industrie, le conseil a décidé qu'il devait effectuer un examen approfondi de sa stratégie actuelle et évaluer les options possibles pour l'avenir. Le conseil a établi les objectifs suivants pour 2021 et 2022 :

- Améliorer la marge totale du bénéfice d'exploitation afin qu'elle atteigne 9 %, de manière à se rapprocher des concurrents.
- Améliorer la marge du bénéfice d'exploitation de la division du recyclage afin qu'elle atteigne au moins 5 %, de manière à se rapprocher des concurrents de ce secteur.
- Accroître les flux de trésorerie disponibles annuels d'au moins 1 700 000 \$ par rapport aux flux de trésorerie disponibles générés en 2020, de manière à augmenter la valeur pour les actionnaires; les flux de trésorerie disponibles correspondent aux flux de trésorerie d'exploitation après impôts diminués du réinvestissement de maintien annuel; le réinvestissement de maintien annuel se chiffre à 7 000 000 \$.
- Diminuer les émissions de GES de 10 % ou accroître l'évitement d'émissions de GES de 10 % (WDI doit réduire les émissions de GES d'au moins 30 % et accroître les volumes de recyclage de 40 % pour se rapprocher des principaux concurrents de l'industrie).

Jack et Laura ne s'entendent pas sur la meilleure façon d'atteindre ces objectifs. Jack croit que, en raison de sa taille, WDI ne peut pas égaler les prix proposés par ses concurrents pour de nouveaux contrats. Son but consiste à réduire les coûts le plus possible pour réussir à améliorer les marges. Jack veut demeurer dans les secteurs traditionnels du marché pour séduire un acheteur stratégique qui souhaiterait acheter la société pour ses contrats à long terme en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick. Jack veut accroître les bénéfices de WDI le plus rapidement possible et vendre la société d'ici 2025. La stratégie d'investissement de Kingsley consistait à vendre les divisions peu performantes des sociétés dans lesquelles elle avait investi et à réduire le personnel, afin d'améliorer les bénéfices. D'après les recherches préliminaires effectuées, il semble que bon nombre des sociétés qui seraient des candidates idéales pour l'acquisition future de WDI valorisent la responsabilité sociale et une gouvernance d'entreprise rigoureuse, ainsi que de solides bénéfices.

Laura convient que WDI ne peut livrer concurrence sur le plan des prix, mais elle croit que la société devrait plutôt percer de nouveaux secteurs de l'industrie qui exigent des compétences spécialisées, où il est possible de réaliser des marges plus élevées et où la concurrence ne repose pas sur les prix. Elle ne souhaite pas vendre ses actions et elle aimerait idéalement racheter celles de Kingsley dans l'avenir, si elle est en mesure de le faire, en attirant un autre investisseur stratégique dont les objectifs seraient plus compatibles avec les siens. Par conséquent, elle aimerait positionner la société afin d'attirer un investisseur privé démontrant un plus grand intérêt pour les secteurs émergents de l'industrie. Laura évolue dans l'industrie depuis de nombreuses années et est en mesure de voir les nouvelles tendances sur lesquelles, selon elle, WDI devrait miser.

Malheureusement, certains de ces nouveaux domaines de service exigent d'importants investissements initiaux pour lesquels la société devra trouver du financement.

### **Structure de la société**

Le conseil d'administration est composé de quatre administrateurs, comme l'exige l'entente conclue avec Kingsley. Le conseil se réunit au moins une fois par mois et est responsable des décisions de la direction et du conseil. L'approche des représentants de Kingsley concernant la gestion de la société est très méticuleuse : ils effectuent des analyses rigoureuses des rapports hebdomadaires et mensuels, en plus d'assister aux réunions du conseil. Le rôle de Laura consiste à gérer les activités quotidiennes de la société conformément aux décisions du conseil.

Les paragraphes qui suivent présentent les administrateurs actuels.

Laura Simmons – chef de la direction : Laura détient un diplôme en génie chimique, avec une spécialisation en études environnementales. Elle a travaillé pour divers consultants en gestion des déchets pendant huit ans avant d'entrer au service de WDI. Ses points forts sont sa compréhension du volet technique de la gestion des déchets et l'évaluation des occasions futures potentielles en matière d'innovation technologique. Laura a une perspective axée sur le long terme. L'entreprise est dans sa famille depuis 1986, et elle est résolue à ce que la vision de son père se concrétise. Elle veut que WDI soit reconnue comme un chef de file dans la protection de l'environnement tout en aidant les clients à gérer leurs déchets. Pour accomplir cela, Laura est d'avis que WDI devrait investir dans des technologies de pointe.

Brian Leung – chef des finances : Brian est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires et il travaillait au service des finances et de l'expansion des activités d'une société mondiale de gestion des déchets avant d'entrer au service de WDI. Brian est responsable des finances, de la comptabilité et des ressources humaines. Il travaille avec Laura depuis 2018 et considère qu'elle a des points de vue très intéressants. Il partage les objectifs et la vision qu'elle a de l'avenir de WDI, mais est en faveur d'une croissance prudente dans le cadre de laquelle des investissements sont effectués lorsque les flux de trésorerie sont disponibles. Il croit que la société a un grand potentiel de croissance dans certains secteurs non traditionnels. Brian aimeraient investir dans la société si Laura parvient à racheter les actions de Kingsley.

Marlene Rubes – présidente du conseil d'administration et représentante de Kingsley : Marlene détient un diplôme en gestion des affaires et, avant de travailler chez Kingsley, elle gérait une société ouverte dont le chiffre d'affaires s'élevait à plusieurs millions de dollars. Marlene travaille chez Kingsley depuis 15 ans et elle a beaucoup d'expérience en ce qui a trait à l'augmentation des bénéfices de sociétés pour les rendre attrayantes en vue de leur vente. Elle a redressé cinq entreprises de camionnage et estime que bon nombre des mêmes principes peuvent s'appliquer à WDI. Marlene recherche des améliorations qui accroîtront immédiatement les bénéfices à court terme. Son objectif est d'accroître rapidement la valeur de WDI et de la préparer en vue de sa vente à un acheteur stratégique.

Robert Manning – représentant de Kingsley : Robert détient un doctorat en génie chimique. Il a travaillé en recherche et développement (R-D) dans l'industrie du plastique avant de se joindre à Kingsley, il y a trois ans. C'est la première fois qu'il représente la société au sein d'un conseil d'administration et qu'il participe activement à la prise de décisions. Il croit fermement au développement durable et à la protection de l'environnement. Il a expressément demandé à faire partie de l'équipe qui travaille sur cet investissement, car il voulait voir comment ces valeurs particulières pourraient exister dans une entreprise où les bénéfices sont souvent un facteur plus important.

## Équipe de direction

Outre Laura et Brian, l'équipe de direction de WDI comprend les personnes suivantes :

Josefina Angles – chef des services juridiques : Josefina a pour responsabilité de rédiger et de parachever tous les contrats et de s'assurer de la conformité à la réglementation de tous les paliers de gouvernement, notamment en matière de sécurité, d'environnement et d'élimination de déchets. Josefina a évolué au sein d'un grand cabinet d'avocats spécialisé en droit environnemental avant de se joindre à WDI, où elle travaille depuis 10 ans. Le développement durable intéresse beaucoup Josefina, qui a fortement encouragé les administrateurs à être plus proactifs en ce qui a trait à l'adoption de pratiques durables. C'est ainsi que, en juin 2020, elle s'est vue confier la responsabilité supplémentaire de préparer les politiques de la société en matière de développement durable et d'en superviser la mise en œuvre et la surveillance.

Peter Zhang – vice-président à l'exploitation : Peter travaille chez WDI depuis 2005. Embauché comme chauffeur de camion, il a progressivement gravi les échelons de la société. Peter est responsable de superviser toutes les activités de collecte, de transfert, de recyclage et d'enfouissement. Il a quatre directeurs sous sa responsabilité directe, dont chacun représente l'une des divisions de la société. Il inspire le respect parmi les employés de tous les niveaux hiérarchiques, avec lesquels il interagit constamment. C'est un gestionnaire dont l'approche pratique l'amène à visiter régulièrement les différents niveaux de la société et à y travailler périodiquement afin de se tenir au courant de ce qui se passe sur le terrain. Il traite tous les employés de façon respectueuse, d'égal à égal, et il a une politique de porte ouverte permettant à n'importe quel employé de venir le voir pour discuter de ses préoccupations.

Nigel Blackmore – chef des services numériques : Nigel est responsable de tous les systèmes informatiques actuellement utilisés, et il doit demeurer à la fine pointe de la technologie utilisée par les sociétés de gestion des déchets. Il a tenté de convaincre les administrateurs de recueillir une plus grande quantité de données à des fins d'analyse. L'an dernier, WDI a mis en place un logiciel d'optimisation des parcours afin de déterminer les parcours les plus efficents à utiliser pour la collecte de déchets. Cette optimisation des parcours, combinée au début de la conversion des camions au gaz naturel, a entraîné une diminution des coûts d'exploitation pour la division. Nigel est d'avis que l'analyse de données pourrait être utile pour la société dans de nombreux autres domaines, et plus particulièrement pour l'analyse et le suivi de la provenance

des différents types de déchets, qui aideraient à évaluer la meilleure manière d'éliminer ces déchets. Laura et Brian ont demandé à Nigel de leur faire part de toutes ses idées à des fins d'examen et de discussion.

Un organigramme est fourni à l'Annexe I.

## Ressources humaines

L'effectif de WDI est réparti entre les services comme suit :

|                          | <b>Haute direction</b> | <b>Direction et superviseurs</b> | <b>Autres employés à temps plein</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------|------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--------------|
| Collecte                 | -                      | 7                                | 153                                  | 160          |
| Stations de transfert    | -                      | 5                                | 16                                   | 21           |
| Enfouissement            | -                      | 6                                | 23                                   | 29           |
| Recyclage                | -                      | 5                                | 29                                   | 34           |
| Ventes et administration | 5                      | 2                                | 5                                    | 12           |
| <b>Total</b>             | <b>5</b>               | <b>25</b>                        | <b>226</b>                           | <b>256</b>   |

La société embauche à l'échelle locale et procède à des promotions en interne. Les salaires moyens par année sont les suivants : chauffeurs affectés à la collecte des déchets : 42 000 \$; opérateurs des stations de transfert : 42 000 \$; opérateurs des sites d'enfouissement : 55 000 \$; employés au recyclage : 35 000 \$; ventes et administration : 45 000 \$. Les salaires des directeurs et des superviseurs varient de 55 000 \$ à 150 000 \$, avec une moyenne annuelle de 70 000 \$.

WDI a tenté de limiter le nombre d'employés à la fois aux stations de transfert et aux sites d'enfouissement. Par conséquent, lorsque du personnel supplémentaire est requis dans ces divisions, les chauffeurs de la division de la collecte sont temporairement réaffectés pour aider à faire face à la pénurie de main-d'œuvre. Cette approche permet aux employés de devenir hautement qualifiés pour l'utilisation de divers types de matériel, en plus de leur donner l'occasion d'acquérir des connaissances et d'avoir accès à d'autres emplois au sein de la société. Cela contribue à prévenir l'ennui au travail et donne à la société la souplesse nécessaire pour gérer les départs en vacances et les congés de maladie des employés.

Dans l'ensemble de l'industrie, il est difficile pour les employeurs d'attirer des employés, en raison de la connotation négative liée au fait de travailler avec des déchets et de leur odeur désagréable. De plus, il s'agit d'un travail éreintant, qui nécessite parfois des semaines de travail de 50 à 60 heures, et très physique. Les sociétés veulent donc conserver les bons employés, et elles le font en payant de bons salaires et en offrant d'excellents avantages sociaux. Les taux de salaire font habituellement l'objet d'une augmentation annuelle. WDI offre des avantages tels que l'assurance vie, l'assurance soins médicaux et l'assurance dentaire aux employés de tous les niveaux, les employés y devenant admissibles après trois mois de service. Les coûts des avantages sociaux

ont augmenté au cours des trois dernières années et représentent maintenant près de 25 % des salaires versés. En moyenne, les employés demeurent 12 ans chez WDI. Les taux de rotation du personnel de WDI sont très faibles.

## **Activités de la société**

À l'heure actuelle, les produits de WDI s'élèvent à 81 millions de dollars et son bénéfice net, à 2 millions de dollars.

### *Produits*

La société conclut avec ses clients des contrats à long terme visant la collecte, le transfert et l'élimination de leurs déchets en passant soit par des usines de recyclage, soit par des sites d'enfouissement. WDI s'occupe du ramassage et du transport des déchets et des matières recyclables pour les clients commerciaux et industriels et pour les municipalités. Dans le cas des clients commerciaux et industriels, les accords de service conclus par WDI ont une durée de cinq ans. WDI fournit des conteneurs à ces clients pour les déchets qu'ils accumulent, et ces conteneurs peuvent être soulevés et vidés mécaniquement au moyen de camions à un seul chauffeur. Dans le cas des municipalités, les contrats conclus par WDI, qui ont une durée de 10 à 15 ans, lui donnent le droit exclusif d'effectuer la collecte de déchets pour toutes les résidences situées sur le territoire concerné.

### Collecte

WDI a cinq centres de collecte à partir desquels elle effectue la collecte des déchets et des matières recyclables de ses clients commerciaux, industriels et municipaux ainsi que leur transport vers ses stations de transfert. Les frais de collecte inclus dans l'offre de service déposée par WDI et facturés aux clients en bout de compte dépendent de la fréquence requise pour la collecte, du type et du volume des déchets ramassés, du type de matériel utilisé pour la collecte et le transport, et des distances parcourues. Un supplément pour le carburant, qui varie en fonction du prix du carburant, est aussi intégré dans les contrats. Cela permet à WDI de faire payer par les clients une partie des augmentations du prix du carburant. Il s'agit d'une pratique courante dans l'industrie.

### Stations de transfert

Les redevances de déversement aux stations de transfert qui sont facturées sur les lieux mêmes des stations de transfert sont basées sur le type, le volume et le poids des déchets déposés ainsi que sur la distance de transport vers le site d'élimination ultime, qui, dans le cas de WDI, est soit une usine de recyclage, soit un site d'enfouissement. WDI reçoit également des honoraires de la part des clients sans contrat qui utilisent périodiquement ses services.

### Sites d'enfouissement

Les redevances de déversement aux sites d'enfouissement dépendent du type et du poids ou du volume des déchets déposés. Les sites d'enfouissement reçoivent aussi des honoraires de la part des clients sans contrat. Contrairement à de nombreux concurrents, WDI ne capte aucun biogaz qui pourrait servir de carburant en interne ou être vendu.

### Recyclage

Les usines de recyclage de WDI reçoivent les matières recyclables des stations de transfert. Ces matières sont ensuite traitées pour récupérer les papiers mélangés, le carton ondulé et le verre à des fins de revente. WDI ne récupère ni les plastiques ni l'aluminium, car ses clients n'ont pas encore commencé à recycler séparément ces matières. Toutes les matières recyclables dont WDI effectue la collecte et qu'elle ne peut pas recycler dans ses propres installations doivent être vendues à installations en sous-traitance, qui s'occupent alors de leur recyclage. WDI peut aussi, de façon périodique, acheter directement auprès de tiers, hors du cadre de ses contrats de collecte existants, des matières qu'elle traitera dans ses installations de recyclage afin d'en utiliser la capacité excédentaire.

Les produits tirés du recyclage correspondent au produit de la vente de ces matières recyclées.

### Dans l'ensemble

Les frais contractuels de WDI sont répartis entre les produits et les charges liés à la collecte, aux stations de transfert et aux sites d'enfouissement aux fins de la présentation de l'information financière. WDI est liée par ses contrats existants, et il lui est impossible de renégocier les frais de collecte, les volumes ou les remises à ce stade.

Pendant la période allant de 2018 à 2020, les produits tirés de la collecte, des stations de transfert et des sites d'enfouissement se sont accrus en raison de la renégociation de contrats avec des clients existants et des suppléments pour le carburant. Les produits générés par les sites d'enfouissement ont également augmenté en 2020 après que WDI a accepté des déchets provenant de deux concurrents qui avaient atteint les limites de la capacité disponible dans leurs sites d'enfouissement. Depuis, les deux exploitants en question ont conclu des contrats à long terme avec un concurrent national en vue d'en utiliser les sites d'enfouissement pour l'élimination. Bien que WDI ait déposé une offre de service pour ces contrats, son prix était trop élevé par rapport à ceux de ses concurrents pour qu'elle puisse obtenir le contrat. On s'attend à ce que les redevances de déversement aux sites d'enfouissement diminuent dans l'avenir.

Les produits tirés du recyclage ont reculé, parce que les produits liés aux papiers mélangés, au carton ondulé et au verre sont tributaires des prix de vente de ces

matières recyclées, qui ont baissé. Aucune augmentation des prix de vente de ces marchandises n'est attendue dans un avenir prévisible.

#### *Coût des marchandises vendues*

Le coût des marchandises vendues (CMV) se rapporte à la division du recyclage, car c'est la seule division qui vend des marchandises. Il comprend les matières utilisées dans le traitement des matières recyclables, la main-d'œuvre, les coûts d'exploitation de l'usine (par exemple, services publics, réparations et entretien), les coûts indirects attribués, et les montants payés aux clients (remises) et à d'autres tiers pour les matières recyclées.

Les remises peuvent être remboursées aux clients pour toutes les matières traitées, sous la forme d'un prix fixe par tonne ou d'un pourcentage fixe du prix de vente des matières recyclées. La remise devrait idéalement varier en fonction du prix de vente actuel des matières recyclées et des coûts de recyclage des matières. WDI a toujours tenté de lier les remises au bénéfice d'exploitation net, la remise étant équivalente au prix de vente diminué des coûts plus un bénéfice raisonnable, mais elle a dû s'en tenir à des prix fixes par tonne relativement à ses contrats actuels, afin de s'assurer que son offre soit concurrentielle.

Le tableau qui suit résume les prix de vente des matières recyclées en 2020, les volumes et les remises :

### *Autres coûts d'exploitation*

Les principaux types de coûts inclus dans les autres types de coûts d'exploitation sont les services publics, les réparations et l'entretien, les coûts liés aux sous-traitants, les coûts de construction et d'autres coûts divers d'un faible montant.

### *Immobilisations corporelles*

La société possède ses propres terrains, bâtiments, véhicules, conteneurs, matériel, outillage, mobilier et agencements. Cela contraste avec la situation de ses concurrents, dont une partie des bâtiments et des véhicules font généralement l'objet de contrats de location simple.

Au cours de l'année, la société a mis à niveau 5 % de ses véhicules, les faisant passer au gaz naturel. Les 95 % restants continuent de fonctionner au diesel.

La société n'a investi dans aucune nouvelle technologie à ses usines de recyclage, et les déchets ramassés y sont encore triés à la main. Toutes les dépenses en immobilisations ont été consacrées à faire passer les véhicules au gaz naturel et à des unités à un seul chauffeur, et à remplacer les vieux engins de terrassement des sites d'enfouissement. Globalement, WDI est à la traîne de ses concurrents en matière d'investissement dans les nouvelles améliorations d'ordre technologique.

### *Sites d'enfouissement*

La capacité de chacun des sites d'enfouissement est établie dans le permis obtenu lors de la construction originale du site. WDI est tenue de remettre le terrain dans son état initial lorsqu'il cessera d'être utilisé pour l'enfouissement. De plus, la société doit continuer à entretenir le site et à le surveiller pour détecter toute pollution de l'eau et de l'air, et ce, jusqu'à ce qu'il n'existe plus aucun risque de contamination.

### *Ventes et marketing*

Les frais de vente et de marketing de la société sont limités parce que la majeure partie de ses produits sont tirés de contrats à long terme conclus avec des clients. Le service des ventes s'occupe généralement de toutes les questions liées aux clients et aide à la préparation des offres de service pour les nouveaux contrats potentiels. Avant 2020, la société envoyait régulièrement à ses clients un bulletin contenant du matériel éducatif sur les méthodes de recyclage, les technologies et les principales tendances en matière de gestion des déchets. Cette pratique a pris fin lorsque Kingsley est devenu actionnaire, et le personnel concerné a alors été mis à pied. La société a un site Web qui n'a pas été tenu à jour et qui n'est ni interactif ni informatif pour les clients potentiels.

## Développement durable

À la fin de 2019, Laura a assisté à un congrès sur la gestion des déchets et s'est rendu compte du retard accusé par la société comparativement à ses concurrents, en ce qui a trait aux pratiques en la matière, ce qui a amené la société à ajouter le développement durable à ses valeurs fondamentales. En 2020, la société a mis sur pied un comité du développement durable auquel participent actuellement Laura, Brian, Josefina et des représentants des employés des divisions de la collecte, de l'enfouissement, du transfert et du recyclage. Cette équipe établit les objectifs du programme de la société en matière de développement durable et a pour responsabilité d'informer les employés au sujet du développement durable, de mesurer et de surveiller les progrès accomplis et de faire rapport à cet égard, ainsi que de créer une culture de développement durable à l'échelle de la société.

Les objectifs du programme de développement durable de WDI sont les suivants : réduire les émissions de GES; accroître l'élimination des émissions de GES; augmenter le volume des matières recyclées; accroître l'utilisation de carburants non fossiles renouvelables comme le gaz naturel et le biogaz; diminuer la consommation d'eau; et renforcer l'habitat faunique aux alentours des sites d'enfouissement.

Voici un résumé des politiques de la société en matière de développement durable :

1. Toute initiative stratégique devrait appuyer les mesures de la performance relatives au développement durable et contribuer à les améliorer.
2. Les mesures de la performance relatives au développement durable devraient être prises en compte dans les objectifs de performance annuels de la direction, ce qui contribuerait à tenir la direction responsable de l'atteinte de ces objectifs.
3. Tous les employés devraient être encouragés à passer en revue les processus existants. Des primes et des récompenses devraient être accordées pour les suggestions d'amélioration pertinentes.
4. Les changements devraient être communiqués dès leur adoption et célébrés dans l'ensemble de la société. Des rapports mensuels devraient être envoyés à tous les employés afin de les informer sur les initiatives des autres sociétés et sur les accomplissements de la société.
5. WDI devrait collaborer activement avec des fournisseurs locaux afin d'obtenir de l'aide relativement aux initiatives qu'elle pourrait entreprendre.

Du fait de ces politiques, la société a commencé à investir dans le passage de ses véhicules au gaz naturel en 2020 et elle prévoit de continuer ces mises à niveau dans l'avenir.

## Opérations bancaires et financement

Le solde de trésorerie de la société, qui s'élève à 120 000 \$, correspond au montant minimal qui doit être maintenu pour couvrir les dépenses d'exploitation normales. La société ne dispose pas de liquidités excédentaires.

WDI a remboursé son emprunt auprès de la banque REC en 2020, et il lui reste une ligne de crédit et un prêt à terme garanti, tous deux auprès de la banque GBI Inc. (GBI), qui sont décrits ci-dessous :

1. Ligne de crédit – La ligne de crédit est garantie par les créances clients et comporte une limite maximale de 5 000 000 \$. Le prêt porte intérêt au taux préférentiel majoré de 2 % (le taux préférentiel est actuellement de 2,5 %). La ligne de crédit ne peut excéder 50 % du solde des créances clients. Le ratio du bénéfice avant intérêts et impôts (BAII) sur les intérêts ne peut être inférieur à 1,8. La ligne de crédit est renouvelée tous les deux ans. Le prochain renouvellement aura lieu en septembre 2022.
2. Prêt à terme – Le prêt à terme est garanti par les immobilisations corporelles. Le prêt est remboursable en paiements annuels de capital d'un montant de 4 000 000 \$, payables en janvier de chaque année, et porte intérêt à 6,5 %. Le prêt vient à échéance en 2033. Au début de janvier 2020, GBI a ajouté à cette entente une clause restrictive imposant que le ratio total emprunts/capitaux propres n'excède pas 3,5. Aucuns fonds excédentaires ne sont disponibles en vertu de ce prêt.

## Information financière

WDI établit ses états financiers conformément aux NCECF. GBI et Kingsley exigent tous deux des états financiers annuels audités. Casten & Co. LLP (CC) est l'auditeur de la société depuis 2004. CC est un cabinet régional de CPA qui a des bureaux à Halifax, en Nouvelle-Écosse, et à Saint John, au Nouveau-Brunswick. Les auditeurs travaillent actuellement à l'audit de fin d'exercice 2020, qui doit être achevé d'ici le 23 mars 2021. Les états financiers de WDI sont fournis à l'Annexe II, et l'information sectorielle se trouve à l'Annexe III. Les données de référence sectorielles sont fournies à l'Annexe IV.

### *Immobilisations corporelles*

Les immobilisations corporelles sont amorties selon le mode linéaire sur leur durée de vie estimée. La valeur comptable nette des catégories d'immobilisations corporelles au 31 décembre 2020 se présente comme suit :

| <b>Valeur comptable nette<br/>(en milliers de dollars<br/>canadiens)</b> | <b>Durée de vie estimée</b> |
|--|-----------------------------|
| Terrains   | 2 080 \$                    |
| Sites d'enfouissement  | 25 121                      |
| Bâtiments  | 12 960                      |
| Véhicules  | 21 735                      |
| Conteneurs   | 8 400                       |
| Matériel et outillage  | 11 840                      |
| Mobilier et agencements  | 2 170                       |
| Total  | <u>84 306 \$</u>            |

### *Sites d'enfouissement*

Les coûts d'aménagement des sites d'enfouissement sont inscrits à l'actif et amortis au fur et à mesure de l'utilisation des sites. La durée de vie utile restante estimée de chaque site d'enfouissement est basée sur la capacité permise restante, l'expansion probable de la capacité et les volumes d'élimination annuels prévus. La durée de vie utile varie de 15 à 55 ans environ, la moyenne étant de 32 ans approximativement.

Une fois la pleine capacité atteinte, le site doit être recouvert, surveillé et maintenu en conformité avec les exigences réglementaires du gouvernement. WDI est tenue de remettre le terrain du site d'enfouissement dans son état initial lorsqu'il cesse d'être utilisé. L'obligation de remettre le terrain dans son état initial est créée dès lors que les déchets sont déposés au site d'enfouissement. Ces coûts de mise hors service d'immobilisations font l'objet d'une estimation initiale et sont revus annuellement pour tenir compte de tout changement dans les estimations ou dans les exigences réglementaires. Les coûts de remise en état sont effectivement engagés lorsque le site d'enfouissement a atteint sa pleine capacité.

WDI embauche des conseillers en environnement externes pour effectuer des tests fréquents sur les sites, afin de déceler d'éventuels contaminants et d'estimer les coûts futurs de mise hors service. Étant donné que de nombreuses hypothèses doivent être prises en compte pour estimer ces coûts, le rapport des ingénieurs externes contient habituellement une fourchette d'estimations raisonnables. Le plus récent rapport précisait ce qui suit :

- Limite inférieure de la fourchette : 5 000 000 \$ lors de la fermeture initiale à la vingtième année, puis 500 000 \$ annuellement pendant 15 ans.
- Limite supérieure de la fourchette : 11 000 000 \$ lors de la fermeture initiale à la vingtième année, puis 350 000 \$ pendant 25 ans.
- Tous les coûts doivent être actualisés au taux de 7 %.

Jusqu'à présent, WDI a utilisé la limite supérieure de la fourchette pour estimer l'obligation liée à la mise hors service. Marlene souhaiterait que WDI utilise maintenant la limite inférieure de la fourchette pour calculer le passif à présenter au 31 décembre 2020. Le solde non audité a été ajusté uniquement en fonction de la désactualisation.

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

Le conseil d'administration s'est réuni le 5 février 2021. Avant la réunion, les membres du conseil ont reçu un document d'information sur les quatre nouveaux projets ayant fait l'objet de discussions dans le cadre de réunions précédentes : la construction d'une installation de traitement des déchets organiques (Annexe V); la prestation de services-conseils en environnement (Annexe VI); la fermeture ou la mise à niveau des usines de recyclage (Annexe VII); et l'investissement dans Pristine Research Inc., une société de nettoyage des déchets dangereux et de recherche (annexes VIII et IX).

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

1. Examen des quatre investissements proposés.
2. Autres questions.

Voici des extraits de la discussion tenue lors de cette réunion.

**Marlene** : D'après nos recherches sur l'industrie, il semble que les sociétés nationales de gestion des déchets cherchent maintenant à prendre de l'expansion en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick, et à percer ces plus petits marchés qu'ils avaient ignorés dans une large mesure jusqu'à tout récemment. Afin d'être admissibles à soumissionner pour des contrats municipaux, nous devons maintenir nos activités relatives à la collecte, au transfert et aux sites d'enfouissement, car ces activités intégrées constituent une exigence des municipalités où nous exerçons nos activités. À la lumière de ces contraintes, voyons quelles options mettraient WDI en situation d'une possible acquisition par un concurrent.

**Laura** : Avant de commencer, j'aimerais exprimer mes préoccupations et réitérer le fait que je ne suis pas favorable à la vente de la société à court terme. Nous devrions envisager de faire preuve de plus d'innovation et d'offrir de nouveaux services émergents pour tenter de nous démarquer et de maintenir un avantage concurrentiel.

**Marlene** : Ne débattons pas de cela maintenant. Je veux plutôt discuter de chacune des options qui ont été suggérées. Brian, je crois que tu détiens des informations au sujet de l'installation de traitement de déchets organiques?

**Brian** : Effectivement. Comme vous le savez, nos clients municipaux sont encouragés par leur gouvernement provincial respectif à effectuer une collecte séparée des déchets organiques et à les détourner des sites d'enfouissement dès les prochaines années. Un consortium de six municipalités nous a offert de participer à une entente de

partenariat public-privé (PPP) pour construire et exploiter une installation de traitement des déchets organiques<sup>34, 35</sup>. J'ai préparé un résumé de l'entente (Annexe V), dont les municipalités ont précisé qu'elle est non négociable, ainsi que quelques estimations préliminaires des chiffres.

**Laura** : Seuls quatre des six partenaires font actuellement partie de nos clients. Ce partenariat peut nous donner l'occasion d'attirer de nouveaux clients pour nos autres services de collecte et d'élimination. Nos concurrents offrent déjà le traitement des déchets organiques. Nous risquons donc de perdre la totalité des quatre contrats municipaux existants lorsque viendra le temps de les renouveler, si nous ne sommes pas en mesure de fournir ce service.

**Marlene** : Il nous faudrait effectuer un engagement en capital très important, et je ne suis pas certaine que le moment soit bien choisi pour entreprendre un projet aussi risqué que celui-ci. J'ai l'impression que la plupart des clauses dont le PPP est assorti avantagent les municipalités et nous laissent peu de marge de manœuvre. Un acheteur potentiel pourrait voir ce contrat à long terme d'un œil défavorable et réduire la valeur de nos actions en conséquence.

**Brian** : Nous perdrons certaines des redevances de déversement actuelles à nos sites d'enfouissement si nous optons pour cette proposition, sans aucune réduction connexe de nos coûts annuels d'exploitation de ces sites. Les redevances de déversement perdues représenteront environ 10 % des frais d'utilisation annuels à recevoir des municipalités pour la nouvelle activité de collecte et de traitement des déchets organiques. Si nous n'allons pas de l'avant avec cette occasion, nos redevances de déversement devraient demeurer identiques dans un avenir prévisible.

**Robert** : Il s'agit toutefois d'une tendance que nous devons accepter. Il est probable que, à la longue, tous les déchets organiques devront être détournés des sites d'enfouissement et traités séparément. Nous pourrions donc nous y mettre dès maintenant, pendant que les municipalités sont disposées à financer les coûts considérables pour le terrain et le bâtiment.

**Laura** : Je suis d'accord avec Robert. Nous avons déjà adopté des pratiques durables, et cette installation de traitement nous permettrait de réduire les émissions de GES en traitant les déchets organiques séparément et en utilisant le biogaz comme carburant de recharge, ce qui est conforme à certains de nos objectifs en matière de développement durable. De plus, nous savons que de nombreux acheteurs potentiels accordent une grande importance au développement durable. Le fait de retenir cette option pourrait donc accroître l'attrait exercé sur eux par WDI.

<sup>34</sup> Market Business News, « What Is a Public-Private Partnership? Definition and Meaning » (n.d.), <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/public-private-partnership-definition-meaning/>.

<sup>35</sup> World Bank Group, « Concessions, projets de Construction-Exploitation-Transfert (BOT) et de Conception-Construction-Exploitation (DBO) », 2018, <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/français/accords/concessions-projets-de-construction-exploitation-transfert-bot-et-de-conception-con>.

**Brian** : Toutefois, le fait que l'entente comporte des spécifications rigoureuses en matière de qualité et que les municipalités puissent imposer des pénalités si les spécifications ne sont pas respectées m'inquiète beaucoup. On ne sait pas exactement quelles seront les exigences ou à quelle fréquence la surveillance sera exercée.

**Marlene** : C'est exact. Et qu'en est-il des pertes? L'entente stipule un partage des bénéfices, mais ne fait aucune mention des pertes. Est-ce que WDI assume la totalité du coût des pertes? Si c'est le cas, il sera de notre responsabilité de nous assurer que les coûts soient maintenus afin que les bénéfices se situent aux niveaux établis par les municipalités.

**Robert** : Je suis certain que nous pouvons travailler de concert avec les municipalités pour nous assurer de ne subir aucune perte. Je crois que, à titre de partenaires, elles seraient d'accord pour augmenter le montant des redevances, au besoin.

**Marlene** : Deux autres aspects me préoccupent. En premier lieu, que se passera-t-il lorsque de nouveaux conseils municipaux seront élus? Les termes et conditions de cette entente continueront-ils de s'appliquer, ou peuvent-ils être modifiés par les nouveaux élus? Cette situation s'est déjà produite dans le passé avec certains contrats que nous avions conclus avec des municipalités. En second lieu, le contrat n'est pas transférable. Si nous cherchons à vendre dans un avenir rapproché, il existe un risque que les municipalités décident de ne pas poursuivre l'entente avec les nouveaux propriétaires, ce qui diminue davantage notre valeur aux yeux d'un acheteur potentiel.

**Laura** : Je suis extrêmement favorable à la conclusion de cette entente et à l'adoption de ces nouvelles avancées dans le domaine de l'élimination des déchets, dans la mesure où nous pouvons obtenir un rendement de 10 %. Si nous n'acceptons pas cette proposition, les municipalités offriront l'entente à nos concurrents, et nous pourrions perdre nos quatre clients existants.

**Marlene** : Bien. Passons maintenant à la proposition suivante, qui concerne la création d'une division de services-conseils en environnement. Laura, as-tu d'autres informations à ce sujet?

**Laura** : Oui. Notre expert-conseil en ingénierie, Thom Lancaster, de Eastern Environmental Consulting Inc. (EECI), a pris contact avec moi pour savoir si WDI envisage d'ajouter une division de services-conseils en environnement à ses activités. Il m'a dit qu'une importante société mondiale faisait l'acquisition d'EECI, et il pense que cela constituerait une occasion pour une petite société à créneau spécialisé d'offrir des services aux clients locaux à des prix concurrentiels.

**Brian** : Je crois que c'est une excellente idée. Thom a une excellente réputation, tout comme les autres employés qu'il espère convaincre de le suivre dans notre société. Les activités de conseil dégagent de très bonnes marges, meilleures que celles de nos activités existantes. Il s'agit là d'une occasion de vendre des services-conseils

en environnement ainsi que d'autres services encore plus novateurs à nos clients existants. Par exemple, nous pourrions travailler avec nos clients commerciaux et municipaux afin de les aider à réduire leurs déchets.

**Marlene :** Il faut du temps pour établir une pratique de services-conseils et, pendant ce temps, nos bénéfices et nos flux de trésorerie disponibles ne s'amélioreront pas, ce qui diminuera la valeur de nos actions.

**Laura :** Un autre élément à considérer est le fait que nous gagnons actuellement de nouveaux produits annuels provenant de clients qui nous ont été recommandés par plusieurs cabinets de services-conseils différents. Nous pourrions perdre ces recommandations si ces cabinets de services-conseils en ingénierie percevaient WDI comme une concurrente.

**Robert :** Il serait très utile d'avoir ces connaissances à jour en interne. Les ingénieurs devront se tenir au fait de tous les nouveaux développements en matière de mesures environnementales correctives et de réduction des déchets, ce qui pourrait profiter aux autres activités de WDI. Nous perdrions probablement environ 600 000 \$ de marge nette annuelle avant impôts provenant des autres divisions, en raison des recommandations de clients perdues, mais je suis sûr que les économies que nous pourrions réaliser en ne recourant plus à des services-conseils externes compenseraient largement cette perte. De plus, nous recommanderions nos clients en services-conseils à nos autres divisions et gagnerions des produits supplémentaires.

**Marlene :** Les activités de services-conseils comportent un risque plus élevé en matière de responsabilité légale. La négligence et les erreurs possibles pourraient se traduire par des pertes monétaires considérables. De plus, les niveaux des produits et des bénéfices sont volatils, puisque les contrats ne sont pas à long terme et stables, contrairement à ceux conclus dans le cadre de nos activités actuelles.

**Laura :** Le secteur des services-conseils devient également plus concurrentiel, comme en témoigne la récente acquisition et consolidation d'EECI. Si nous créons notre propre division de services-conseils, EEICI pourrait riposter et prendre des mesures extrêmes pour conserver ses clients actuels. Nous ne le savons tout simplement pas.

**Marlene :** Et les nouveaux propriétaires d'EECI n'exigeront-ils pas que des personnes clés comme Thom signent des accords de non-concurrence d'une certaine durée afin de s'assurer qu'elles ne démarrent pas un nouveau cabinet et ne leur prennent pas des clients? Je sais que j'inclurais cela dans la transaction.

**Robert :** Étant donné la réglementation accrue, la demande à l'égard de ces services ne peut que continuer à croître, et nous devrions faire partie de l'équation.

**Laura :** Je ne suis pas certaine qu'une petite société à créneau spécialisé comme la nôtre sera capable de livrer concurrence aux sociétés plus importantes qui offrent une gamme complète de services et ont une plus grande portée géographique.

**Brian** : Mais Thom a raison : une petite société locale et faisant preuve de souplesse sera en mesure d'offrir des prix plus concurrentiels et de mieux répondre aux besoins des clients locaux. Et les contrats ne sont pas octroyés uniquement en fonction du prix. La réputation des ingénieurs est vraiment importante.

**Robert** : Un dernier point avant de changer de sujet. Comme vous le savez, de nombreuses sociétés sont maintenant responsables de l'élimination de leurs produits et de leurs emballages à la fin de leur durée de vie. Si nous avions une division de services-conseils, nous pourrions collaborer avec ces sociétés pour trouver de nouvelles façons de gérer cette question, comme changer les matières qui composent les produits originaux ou développer des procédés de recyclage novateurs.

**Marlene** : D'accord. Continuons. Robert, tu as des informations sur les usines de recyclage et des idées sur la manière d'améliorer leur piète performance.

**Robert** : Peter et moi avons examiné les prix de vente et les volumes prévus des matières recyclées, et nous avons élaboré trois options à considérer pour la division du recyclage. La première option consiste à fermer temporairement les usines de recyclage, probablement pendant une année, jusqu'à ce que les prix de vente du carton ondulé, du papier et du verre recyclés remontent et rendent l'exploitation de l'usine plus rentable. Entretemps, nous pourrions vendre les matières recyclables non traitées à d'autres installations de recyclage. La deuxième option est de continuer à recycler les matières ayant une marge sur coûts variables positive et de vendre toutes les autres matières recyclables non traitées. La dernière option est de continuer à recycler les matières ayant une marge sur coûts variables positive, de vendre toutes les autres matières recyclables non traitées et d'investir dans de nouvelles technologies qui permettraient à WDI de traiter également l'aluminium ou les plastiques PET. La capacité excédentaire créée par la vente des matières recyclables non traitées serait utilisée pour recycler ces nouvelles matières.

**Brian** : Le moment n'est toujours pas opportun pour cet investissement. Nous n'avons pas de liquidités excédentaires et nous avons beaucoup de dettes. Comme les usines génèrent encore une petite marge d'exploitation, il est illogique de vendre toutes les matières recyclables avant le traitement. Nous devrions vendre ce que nous jugeons logique de vendre et ne faire aucune mise à niveau en ce moment. Il y a bien d'autres aspects de nos activités actuelles à l'égard desquels nous pourrions utiliser les fonds dont nous disposons.

**Laura** : Je veux garder les usines de recyclage ouvertes et mettre le matériel à niveau. Cela fait trop longtemps que nous retardons cet investissement, et cela nous pénalise maintenant. Si nous avions fait cet investissement il y a quelques années, notre situation serait probablement meilleure à l'heure actuelle, car nous serions en mesure de traiter les matières plus rentables. Je ne veux pas non plus mettre à pied des employés que nous avons mis des années à former.

**Robert** : Je ne peux qu'être d'accord avec Laura. Il faudrait faire l'investissement maintenant pour ajouter une source de produits aux matières recyclées, qu'il s'agisse d'aluminium ou de plastiques. Nous ne disposons pas actuellement du financement, de l'espace et des ressources de gestion nécessaires pour poursuivre l'expansion à la fois dans l'aluminium et dans les plastiques. Nos clients commencent à demander ce service et, lorsque viendra le temps de renégocier nos contrats, nous sortirons perdants si nous ne pouvons pas fournir ces services de recyclage.

**Laura** : Nous devrons prendre en considération de nombreux facteurs avant de décider de traiter l'aluminium ou les plastiques, surtout dans l'optique de notre programme de développement durable. Robert, Peter et toi avez-vous pu vous pencher sur cette question?

**Robert** : Oui. Les plastiques PET contiennent 3 % de matières recyclées. L'énergie consommée par l'utilisation de matières plastiques recyclées dans la fabrication varie de 76 % à 90 %. L'aluminium est deux fois plus dense que les plastiques PET. L'aluminium comprimé prend donc moins de place dans les camions de collecte. Les cannettes en aluminium peuvent contenir jusqu'à 70 % de matières recyclées. Il faut 95 % moins d'énergie pour recycler l'aluminium que pour l'extraire du minerai de bauxite et ainsi obtenir la matière originale.

**Marlene** : À ce stade, nous devons apporter les améliorations opérationnelles nécessaires pour augmenter les bénéfices tout en dépensant le moins possible pour de nouveaux investissements. Si cela signifie qu'il faudrait fermer les usines de recyclage, nous devrions le faire. Pour être une cible attrayante, nous avons besoin d'un bilan solide et d'un niveau d'endettement en baisse.

**Robert** : Notre analyse du marché démontre que, au cours des prochaines années, les volumes d'aluminium pourraient augmenter de 10 % et les volumes de plastique, de 15 %. Ne devrions-nous pas être prêts à tirer parti de cette croissance? À l'inverse, on s'attend à ce que les volumes de carton ondulé et de papier baissent.

**Brian** : Nous pourrions alors peut-être envisager à nouveau cet investissement l'année prochaine. Dans l'immédiat, nous devons régler la situation en ce qui concerne notre division du recyclage, en limitant autant que possible notre investissement pour y parvenir.

**Laura** : Robert, les mises à niveau comprennent-elles aussi l'amélioration du tri et du nettoyage des matières?

**Robert** : Tout à fait. Nous espérons que ces mises à niveau feront que le carton ondulé recyclé sera moins contaminé et pourra être vendu plus cher. Nous n'avons toutefois pas intégré cet élément dans nos hypothèses, car cela demeure très incertain.

**Brian** : D'après mes recherches, si nous effectuons une mise à niveau pour être en mesure de recycler les plastiques PET, il sera alors très coûteux de passer au

recyclage pour les plastiques flexibles et noirs, ce que nous pourrions bientôt envisager de faire. Il est encore trop tôt pour effectuer cette conversion, mais il est probable qu'elle survienne d'ici environ trois ans.

**Robert :** Marlène, n'importe quel acheteur potentiel aimeraient voir que WDI a suivi le rythme de la technologie et dispose d'autres sources de produits qui lui sont propres et qui lui permettent de se différencier de la plupart de ses concurrents dans la région.

**Marlene :** Peut-être, mais un acheteur stratégique de plus grande envergure que nous disposera des ressources nécessaires pour effectuer ces mises à niveau, à un coût moindre.

**Laura :** Cela me fait penser à quelque chose... Les autres recycleurs d'aluminium et de plastique sont situés très loin de nous; ce ne sont pas des entreprises locales. Du coup, cela ferait de nous une meilleure option pour les clients locaux et nous donnerait l'occasion d'attirer de nouveaux clients.

**Marlene :** C'est un point intéressant. Nous devrions maintenant examiner notre dernière occasion stratégique, l'investissement dans une société de déchets dangereux. Laura, peux-tu nous faire part des informations que tu as obtenues sur l'investissement possible dans Pristine Research Inc. (Pristine)?

**Laura :** Oui. J'ai parlé à de nombreuses reprises de mon amie Connie, qui possède, ici même à Halifax, une entreprise locale spécialisée en nettoyage de déversements de pétrole et en R-D. Sa société, Pristine, est en activité depuis environ 10 ans. Connie a fait partie des 20 meilleurs entrepreneurs au Canada à diverses reprises, remportant plusieurs prix à ce titre, et elle est très connue et respectée au sein de la collectivité. Elle est à la recherche de financement supplémentaire, ainsi que d'un certain soutien en gestion, afin de l'aider dans les dernières étapes du développement d'une nouvelle technologie pour le nettoyage des déversements de pétrole. Connie a pris contact avec WDI en premier parce que je lui ai souvent parlé de la vision de mon père, pour qui WDI se devait de participer à la mise au point de technologies de pointe.

**Robert :** Pristine est très connue et possède une excellente réputation; malgré tout, je demeure préoccupé car je sais à quel point la R-D peut être risquée. D'après mon expérience, le développement et la commercialisation d'un produit prennent toujours beaucoup plus d'argent que ce qui avait été initialement budgété. WDI devra donc fort probablement investir des fonds supplémentaires avant que la nouvelle technologie ne soit prête à être commercialisée.

**Marlene :** Connie s'attend à ce que la nouvelle technologie soit commercialisée dans quatre ans, mais cela pourrait facilement prendre le double du temps, voire ne jamais se concrétiser. Je crois vraiment que nous devons nous en tenir à ce que nous connaissons le mieux et concentrer nos efforts et nos ressources à l'amélioration des activités actuelles de la société.

**Brian** : Je suis en faveur de cet investissement. J'habite à Halifax, près de l'eau, et je sais qu'il s'agit d'une préoccupation très importante pour les collectivités locales que nous desservons. En soutenant ce type de recherche, nous pourrions démontrer notre souci de protéger l'environnement et ainsi renforcer notre réputation. Nous pourrions peut-être même attirer de nouveaux clients à mesure que nous gagnerons en notoriété. Je sais aussi qu'il existe une demande grandissante pour une technologie qui permettrait de nettoyer les déversements de pétrole le plus rapidement possible afin d'éviter la destruction de l'environnement.

**Marlene** : Je ne pense vraiment pas qu'un acheteur stratégique souhaitera payer pour ce nouveau projet, et cela pourrait même décourager les acheteurs potentiels. Un acheteur stratégique sera beaucoup plus intéressé par ce que la société peut offrir pour lui permettre de réaliser des économies d'échelle, et la R-D n'est tout simplement pas un secteur d'activité attrayant.

**Laura** : De nombreux acheteurs potentiels valorisent la responsabilité sociale, donc cet investissement pourrait accroître l'attrait de WDI à leurs yeux. De plus, je suis fermement convaincue qu'il correspond à ce que notre vision devrait être pour la société. Puisque nous ne pouvons pas livrer concurrence sur le plan des prix, nous devons nous orienter vers des domaines où les clients ne sont pas aussi sensibles aux prix. Les contrats de nettoyage des matières dangereuses sont octroyés davantage en fonction de la réputation et des compétences que du prix.

**Marlene** : Nous avons fait le tour de nos préoccupations concernant cet investissement et les autres options stratégiques. Discutons maintenant de certains changements opérationnels qui pourraient être effectués. Comme vous le savez, les coûts de main-d'œuvre et les frais d'exploitation de la division de la collecte sont très élevés. Nous pourrions octroyer un contrat de collecte à l'entreprise de camionnage de Kingsley afin de réduire ces coûts. Kingsley facturerait WDI en fonction du kilométrage. J'ai réuni quelques renseignements au sujet de cette possibilité (Annexe X), et j'aimerais que SCG les examine et formule une recommandation.

**Robert** : Et si nous traitions nos chauffeurs en interne comme des travailleurs indépendants plutôt que comme des employés? J'ai cru comprendre que cela pourrait permettre à WDI de bénéficier d'économies d'impôts qui contribueraient aussi à réduire les coûts de main-d'œuvre et les frais d'exploitation. WDI continuerait de posséder et d'exploiter les camions, et il serait interdit aux chauffeurs de travailler pour qui que ce soit d'autre, puisqu'ils travaillent pour nous à temps plein.

**Laura** : Oui, mais il y aurait aussi d'importantes conséquences fiscales pour les chauffeurs s'ils devenaient des travailleurs indépendants. De plus, d'après ce que j'ai entendu dire, nous devrions satisfaire à certaines exigences afin de pouvoir traiter les chauffeurs comme des travailleurs indépendants. Il faudrait que SCG analyse cette question dans le cadre de son rapport définitif.

**Robert** : Il existe une autre option qui nous permettrait d'améliorer les bénéfices de la division de la collecte, sans perdre nos camions et nos employés. Notre association sectorielle vient tout juste de publier des informations sur la génération et la gestion des déchets pour les provinces de l'Atlantique (voir l'Annexe XIII et les données connexes, dans le classeur Excel distinct intitulé « Gestion des déchets solides – Données de 2006 à 2020 »), ce qui pourrait nous aider à comprendre nos marchés locaux.

Malheureusement, le format de ce classeur n'est pas particulièrement convivial. Grâce à une bonne analyse des données, nous serons peut-être en mesure de prédire les types de déchets recyclables que nous ramasserons auprès de nos clients ainsi que leur évolution au fil du temps. Nous pourrions utiliser les informations sur la quantité et le type de déchets par client pour gérer la capacité de toutes nos divisions. J'aimerais que SCG examine les tendances dans les provinces de l'Atlantique pour voir si elles concordent avec les options dont nous discutons actuellement. J'aimerais également être informé de toute autre information recueillie grâce à la visualisation des données pertinentes.

**Marlene** : Ce sont de bonnes idées. Parlons maintenant de nos options de financement. Je sais que Kingsley pourrait envisager d'exercer son option d'achat d'actions privilégiées, ce qui se traduirait par des fonds supplémentaires. Laura, y a-t-il d'autres sources de financement?

**Laura** : Oui. Starlight Capital a aussi accepté de nous prêter des fonds. J'ai synthétisé les éléments de leur offre (Annexe XI), afin que SCG puisse examiner ces options et formuler une recommandation.

**Brian** : Dans un autre ordre d'idées, devrions-nous préparer un bilan des émissions de GES et le remettre à nos clients pour démontrer nos pratiques durables? Nous pourrions utiliser ce bilan pour rehausser notre réputation, attirer de nouveaux clients et peut-être même attirer de nouveaux investisseurs et prêteurs. Toutefois, je ne suis pas certain des éléments à inclure dans un tel bilan. On m'a fourni quelques sources possibles pour effectuer davantage de recherches à ce sujet, mais je n'ai pas eu le temps de le faire :

- <http://aasc.org.ph/downloads/ED/publications/PDFs/GHG-Statement-Sample.pdf>;
- <https://climatechange.novascotia.ca/cap-trade-regulations>.

Si nous voulons rendre public un tel bilan, nous devrons probablement y joindre un genre de rapport de certification. SCG pourrait peut-être préciser ce que doit comprendre un bilan des émissions de GES ainsi que le type de rapport qu'il pourrait produire pour fournir un niveau d'assurance raisonnable.

**Robert** : Très bien. Entendons-nous pour embaucher SCG afin d'évaluer ces quatre options stratégiques et de formuler une recommandation. Nous pouvons également demander à SCG de se pencher sur les autres questions dont nous avons discuté, notamment une estimation de l'obligation liée au site d'enfouissement et une explication

du relevé des émissions de GES, ainsi que sur tout autre point que l'équipe de SCG pourrait relever, et d'intégrer tout cela à son rapport.

**Laura** : Je suis d'accord. Nous avons travaillé avec SCG par le passé, pour obtenir des conseils financiers et fiscaux, et son personnel nous avait beaucoup aidés. De plus, SCG possède de l'expérience dans notre industrie. Je propose que nous embauchions SCG pour examiner les propositions, les options de financement et les autres questions relevées, et nous fournir un rapport complet.

**Robert** : J'appuie cette proposition.

**Marlene** : Tous en faveur?

**Robert, Marlene, Laura, et Brian** : Oui.

**Laura** : Excellent. Je rassemblerai des informations supplémentaires sur la réglementation et les mesures de la performance qui s'appliquent dans l'industrie; cela pourrait aider SGC à acquérir une meilleure compréhension de nos activités (Annexe XII).

**Brian** : Désolé de passer à autre chose, mais il y a un sujet très délicat dont Peter veut que nous discutions. En raison des surplus sur le marché provoqués par les changements que la Chine a apportés à ses règles d'importation de matières recyclées, nous avons dû accumuler des quantités importantes de carton ondulé et de papier recyclés en 2020. Je vous rappelle que nous n'avons pas inclus ces matières à titre de stocks dans nos états financiers, parce que nous n'étions pas certains qu'elles auraient une valeur de réalisation nette positive. Les surplus ont cessé d'augmenter et nous pouvons vendre ce que nous recyclons à l'heure actuelle, mais nous devons nous débarrasser des quantités excédentaires accumulées.

Nous avons tenté de vendre les matières concernées sur nos marchés habituels, sans succès. Il ne nous reste que deux choix : 1) cesser temporairement le recyclage et vendre à partir de nos surplus, ou 2) détourner les surplus vers un site d'enfouissement. La vente à partir de nos surplus nous obligerait à vendre les déchets ramassés à d'autres recycleurs jusqu'à ce que les surplus soient écoulés. D'après l'estimation de Peter, les surplus représentent six mois de matières recyclées. Il nous faudrait donc cesser les activités pour le carton ondulé et le papier pendant six mois; les autres activités de recyclage se poursuivraient. Compte tenu de l'âge et de la détérioration de la qualité des matières recyclées composant les surplus, je prévois que nous pourrions être en mesure de les vendre pour un montant de 1 340 000 \$. Il n'y aurait aucune mise à pied pendant la période concernée, et nous pourrions réaffecter les employés à d'autres secteurs ou à l'entretien de l'usine. Le site d'enfouissement dont la capacité disponible est la plus grande en ce moment est le tout dernier ouvert au Nouveau-Brunswick.

**Laura** : Il n'y a aucun problème à ce que WDI détourne vers les sites d'enfouissement les matières recyclables que nos clients ne trient pas séparément et que WDI ne peut pas traiter, comme l'aluminium et les plastiques PET, mais nos clients s'attendent à ce que le carton ondulé et les papiers mélangés soient recyclés. N'aurons-nous pas l'air d'être malhonnêtes si nous nous débarrassons de ces matières ainsi?

**Marlene** : Je n'avais pas réalisé à quel point la situation était mauvaise. J'aimerais que nous nous débarrassions de ces surplus afin qu'ils ne soient pas là lorsque des acheteurs potentiels viendront visiter nos installations. Il n'est certainement pas illégal de déverser du carton ondulé et du papier dans les sites d'enfouissement. Les lois provinciales exigent uniquement des municipalités qu'elles atteignent des cibles en ce qui a trait au détournement de matières vers les sites d'enfouissement, et c'est la raison pour laquelle elles font du recyclage. Nous déversons encore une certaine quantité de carton ondulé et de papier dans des dépotoirs, mais dans une moindre mesure que dans le passé. Avant de prendre une décision à cet égard, demandons à SCG de nous donner un aperçu des aspects que nous devrions prendre en considération. Nous pourrons prendre une décision lorsque nous aurons pris connaissance de leur rapport. Je crois que nous devrions mettre fin à cette réunion maintenant, car je dois retourner au bureau. Brian, je te laisse le soin de communiquer avec SCG?

**Brian** : Oui, je peux m'en occuper.

**Robert** : Brian, avant de lever la réunion, il y a un autre point que j'aimerais que SCG aborde dans son rapport.

**Brian** : D'accord. De quoi s'agit-il?

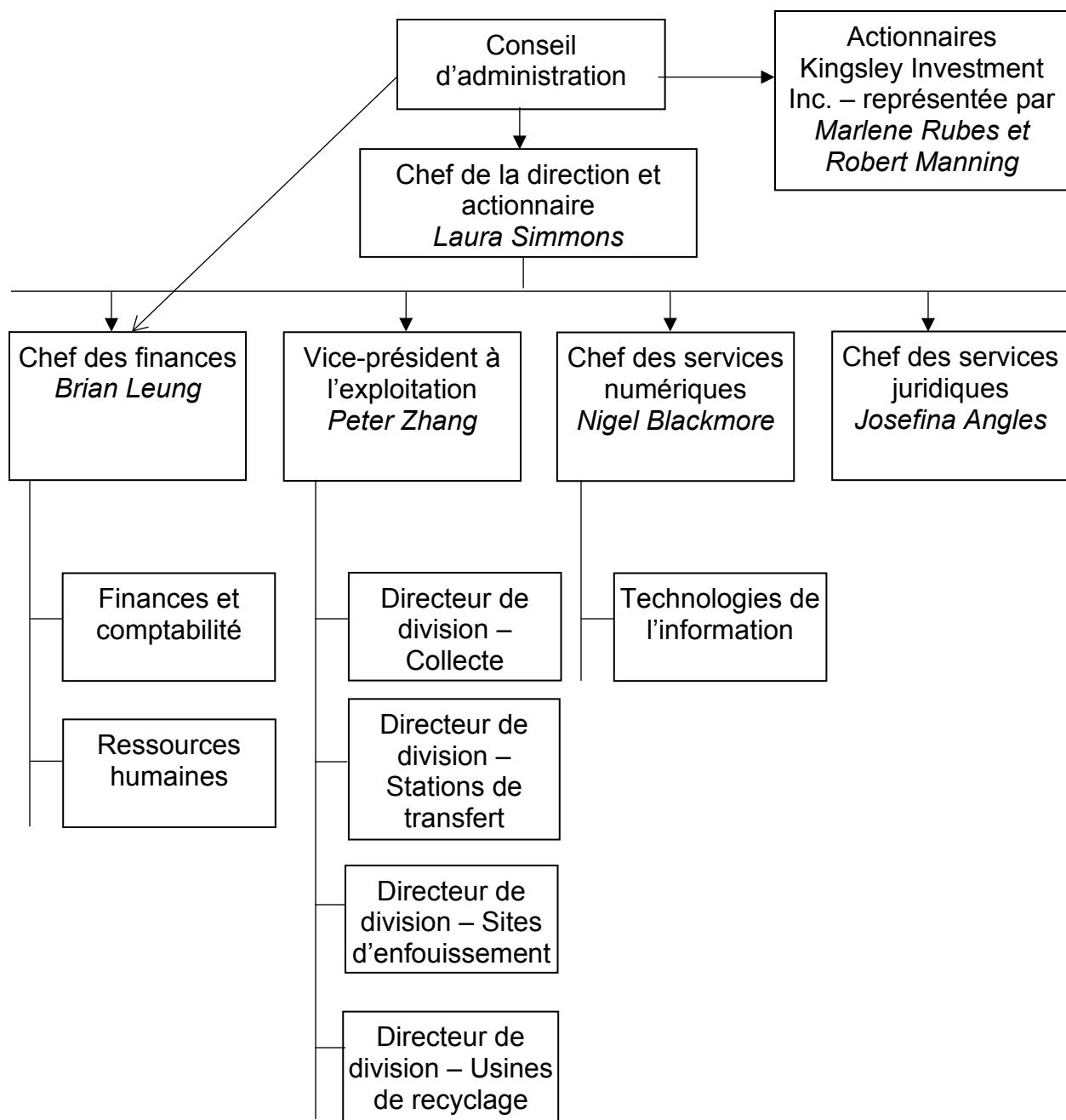
**Robert** : Je crois que le conseil aurait besoin d'indications sur la structure de gouvernance de la société, étant donné qu'une gouvernance solide présenterait un certain intérêt pour tout acheteur potentiel. Plus particulièrement, WDI pourrait tirer parti de conseils sur la taille, la composition et les meilleures pratiques en matière de règlement des différends, ainsi que sur le rôle des comités du conseil.

**Brian** : Je demanderai à SCG d'inclure également une analyse de cette question.

**Index des annexes**

|   |    |
|---|----|
| Annexe I Organigramme .....   | 60 |
| Annexe II États financiers.....   | 61 |
| Annexe III Information sectorielle .....                                      | 66 |
| Annexe IV Données de référence sectorielles .....                             | 67 |
| Annexe V Installation de traitement des déchets organiques.....               | 68 |
| Annexe VI Proposition relative aux services-conseils en environnement.....    | 71 |
| Annexe VII Options pour les usines de recyclage .....                         | 73 |
| Annexe VIII Investissement dans Pristine Research Inc. ....                   | 75 |
| Annexe IX États financiers de Pristine Research Inc. ....                     | 77 |
| Annexe X Proposition relative au camionnage.....                              | 79 |
| Annexe XI Proposition financière de Starlight .....                           | 80 |
| Annexe XII Réglementation et mesures de la performance dans l'industrie ..... | 81 |
| Annexe XIII Contexte des données de l'association sectorielle .....           | 84 |

### Annexe I Organigramme



**Annexe II**  
**États financiers**  
Préparé par Brian Leung

**Waste Disposal Inc.**  
**État des résultats**  
pour les exercices clos les 31 décembre  
(en milliers de dollars canadiens)

|   | PROJET<br>2020 | AUDITÉ<br>2019 | AUDITÉ<br>2018 |
|---|----------------|----------------|----------------|
|   | \$             | \$             | \$             |
| Collecte  | 48 400         | 47 500         | 46 700         |
| Transfert   | 8 200          | 8 050          | 7 910          |
| Enfouissement   | 17 300         | 16 700         | 16 400         |
| Recyclage   | 7 300          | 8 500          | 9 200          |
|   | <hr/>          | <hr/>          | <hr/>          |
|   | 81 200         | 80 750         | 80 210         |
| Charges   |                |                |                |
| Main-d'œuvre et avantages sociaux   | 13 740         | 12 200         | 11 640         |
| CMV – recyclage   | 4 300          | 4 100          | 4 000          |
| Carburant et autres achats, exclusion faite<br>du recyclage                                       | 19 720         | 19 700         | 19 700         |
| Amortissement   | 8 710          | 7 650          | 7 300          |
| Charge de désactualisation sur l'obligation liée<br>à la remise en état des sites d'enfouissement | 140            | 135            | 120            |
| Autres coûts d'exploitation   | 19 762         | 18 485         | 17 740         |
| Frais de vente et d'administration  | 8 300          | 8 050          | 7 920          |
| Total des charges   | <hr/>          | <hr/>          | <hr/>          |
|   | 74 672         | 70 320         | 68 420         |
| Bénéfice d'exploitation   | 6 528          | 10 430         | 11 790         |
| Intérêts débiteurs – ligne de crédit  | (22)           | –              | –              |
| Intérêts débiteurs – emprunt auprès de REC  | (78)           | (560)          | (560)          |
| Intérêts débiteurs – emprunt auprès de GBI  | (3 484)        | (3 744)        | (4 004)        |
| Bénéfice avant impôts   | <hr/>          | <hr/>          | <hr/>          |
| Impôts sur les bénéfices  | 2 944          | 6 126          | 7 226          |
| Bénéfice net  | (780)          | (1 623)        | (1 915)        |
|   | <hr/>          | <hr/>          | <hr/>          |
|   | 2 164          | 4 503          | 5 311          |

**Annexe II (suite)**  
**États financiers**  
Préparé par Brian Leung

**Waste Disposal Inc.**  
**État des bénéfices non répartis**  
**pour les exercices clos les 31 décembre**  
(ben milliers de dollars canadiens)

|                                   | <b>PROJET</b> | <b>AUDITÉ</b> | <b>AUDITÉ</b> |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                   | <b>2020</b>   | <b>2019</b>   | <b>2018</b>   |
|                                   | \$            | \$            | \$            |
| Solde à l'ouverture de l'exercice | 11 952        | 7 449         | 8 092         |
| Bénéfice net                      | 2 164         | 4 503         | 5 311         |
| Dividendes                        | –             | –             | (5 954)       |
| Solde à la clôture de l'exercice  | <u>14 116</u> | <u>11 952</u> | <u>7 449</u>  |

**Annexe II (suite)**  
**États financiers**  
Préparé par Brian Leung

**Waste Disposal Inc.**  
**Bilan**  
**aux 31 décembre**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

|  | PROJET<br>2020 | AUDITÉ<br>2019 | AUDITÉ<br>2018 |
|--|----------------|----------------|----------------|
|  | \$             | \$             | \$             |
| <b>Actif</b>   |                |                |                |
| <b>Actif à court terme</b>   |                |                |                |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie  | 120            | 350            | 680            |
| Créances clients   | 10 100         | 9 200          | 8 790          |
| Frais payés d'avance   | 1 280          | 1 250          | 1 190          |
| Total de l'actif à court terme   | 11 500         | 10 800         | 10 660         |
| Immobilisations corporelles – montant net (Note 1)                                 | 84 306         | 83 129         | 82 200         |
| Total de l'actif   | <u>95 806</u>  | <u>93 929</u>  | <u>92 860</u>  |
| <b>Passif</b>  |                |                |                |
| <b>Passif à court terme</b>  |                |                |                |
| Ligne de crédit  | 1 300          | —              | —              |
| Fournisseurs et charges à payer  | 5 828          | 5 255          | 4 944          |
| Impôts à payer   | 250            | 650            | 700            |
| Produits reportés  | 2 680          | 2 580          | 2 410          |
| Tranche à court terme – REC  | —              | 8 000          | —              |
| Tranche à court terme – GBI  | 4 000          | 4 000          | 4 000          |
| Total du passif à court terme  | <u>14 058</u>  | <u>20 485</u>  | <u>12 054</u>  |
| Dette à long terme – GBI   | 49 600         | 53 600         | 57 600         |
| Dette à long terme – REC   | —              | —              | 8 000          |
| Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations – sites d'enfouissement | 7 032          | 6 892          | 6 757          |
| Total du passif  | <u>70 690</u>  | <u>80 977</u>  | <u>84 411</u>  |
| <b>Capitaux propres</b>  |                |                |                |
| Capital-actions (1 000 000 d'actions en circulation)                               | 11 000         | 1 000          | 1 000          |
| Bénéfices non répartis   | 14 116         | 11 952         | 7 449          |
| Total des capitaux propres   | <u>25 116</u>  | <u>12 952</u>  | <u>8 449</u>   |
| Total du passif et des capitaux propres  | <u>95 806</u>  | <u>93 929</u>  | <u>92 860</u>  |

**Note 1 : Immobilisations corporelles**

|                                |               |               |               |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Solde d'ouverture              | 83 129        | 82 200        | 81 500        |
| Acquisitions d'immobilisations | 9 887         | 8 579         | 8 000         |
| Amortissement                  | (8 710)       | (7 650)       | (7 300)       |
| Solde de clôture               | <u>84 306</u> | <u>83 129</u> | <u>82 200</u> |

**Annexe II (suite)**  
**États financiers**  
Préparé par Brian Leung

**Waste Disposal Inc.**  
**État des flux de trésorerie**  
**pour les exercices clos les 31 décembre**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

|   | PROJET<br>2020 | AUDITÉ<br>2019 |
|---|----------------|----------------|
|   | \$             | \$             |
| Activités d'exploitation                                    |                |                |
| Bénéfice net  | 2 164          | 4 503          |
| Éléments sans effet sur la trésorerie                       |                |                |
| Amortissement   | 8 710          | 7 650          |
| Charge de désactualisation                                  | 140            | 135            |
|   | <hr/>          | <hr/>          |
|   | 8 850          | 7 785          |
| Variation des soldes du fonds de roulement                  |                |                |
| Créances clients  | (900)          | (410)          |
| Frais payés d'avance  | (30)           | (60)           |
| Fournisseurs et charges à payer                             | 573            | 311            |
| Impôts à payer  | (400)          | (50)           |
| Produits reportés   | 100            | 170            |
|   | <hr/>          | <hr/>          |
|   | (657)          | (39)           |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation        | <hr/>          | <hr/>          |
|   | 10 357         | 12 249         |
| Activités d'investissement                                  |                |                |
| Investissement dans les immobilisations corporelles         | <hr/>          | <hr/>          |
|   | (9 887)        | (8 579)        |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement      | <hr/>          | <hr/>          |
|   | (9 887)        | (8 579)        |
| Activités de financement                                    |                |                |
| Remboursement de l'emprunt à terme – GBI                    | (4 000)        | (4 000)        |
| Remboursement de l'emprunt à terme – REC                    | (8 000)        | –              |
| Augmentation de la ligne de crédit                          | 1 300          | –              |
| Émission d'actions ordinaires                               | 10 000         | –              |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement        | <hr/>          | <hr/>          |
|   | (700)          | (4 000)        |
| Variation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie | (230)          | (330)          |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture       | 350            | 680            |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture        | <hr/>          | <hr/>          |
|   | 120            | 350            |

**Annexe III**  
**Information sectorielle**  
Préparé par Brian Leung

|                                    | Collecte      | Transfert     | Enfouissement | Recyclage    | Total        |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Produits                           | 48 400        | 8 200         | 17 300        | 7 300        | 81 200       |
| Charges                            |               |               |               |              |              |
| Main-d'œuvre et avantages sociaux  | 8 670         | 1 270         | 2 100         | 1 700        | 13 740       |
| CMV*                               | –             | –             | –             | 4 300        | 4 300        |
| Achats – carburant et autres       | 16 000        | 1 440         | 2 280         | –            | 19 720       |
| Amortissement                      | 3 800         | 680           | 3 865         | 365          | 8 710        |
| Autres coûts d'exploitation        | 12 100        | 3 007         | 3 840         | 815          | 19 762       |
| Frais de vente et d'administration | –             | –             | –             | –            | 8 300        |
|                                    | 40 570        | 6 397         | 12 085        | 7 180        | 74 532       |
| Bénéfice d'exploitation            | 7 830         | 1 803         | 5 215         | 120          | 6 668        |
| <i>Marge d'exploitation</i>        | <i>16,2 %</i> | <i>22,0 %</i> | <i>30,1 %</i> | <i>1,6 %</i> | <i>8,2 %</i> |
| Intérêts débiteurs                 |               |               |               | (3 584)      |              |
| Charge de désactualisation         |               |               |               | (140)        |              |
| Bénéfice net avant impôts          |               |               |               | 2 944        |              |
| Impôts sur les bénéfices           |               |               |               | (780)        |              |
| Bénéfice net                       |               |               |               | <u>2 164</u> | 3 %          |

\* Inclut 100 \$ liés aux coûts du carburant.

**Annexe IV**  
**Données de référence sectorielles**  
Préparé par Brian Leung

**Industrie de la gestion des déchets**

|  |        |
|--|--------|
| Charges en pourcentage du total des produits |        |
| Main-d'œuvre et avantages sociaux            | 16,6 % |
| Carburant et autres achats                   | 22,0 % |
| Amortissement                                | 7,2 %  |
| Autres coûts d'exploitation                  | 26,2 % |
| Frais de vente et d'administration           | 10,0 % |
|  |        |
| Marge du bénéfice d'exploitation             | 10,0 % |
| Rendement de l'actif                         | 9,0 %  |
| Rendement des capitaux propres               | 8,0 %  |
|  |        |
| Ratio de liquidité générale                  | 1,5    |
| Délai de recouvrement des créances           | 45,0   |
| Ratio emprunts/capitaux propres              | 2,6    |
| Dette à long terme/BAlIA                     | 3,1    |

**Secteur du recyclage**

|  |        |
|--|--------|
| Charges en pourcentage du total des produits |        |
| Main-d'œuvre et avantages sociaux            | 21,2 % |
| CMV  | 54,1 % |
| Amortissement                                | 5,9 %  |
| Autres coûts d'exploitation                  | 12,5 % |
|  |        |
| Marge du bénéfice d'exploitation             | 4,3 %  |

En 2020, les taux de croissance des ventes dans l'industrie se sont établis à 2 % pour les divisions collecte, transfert et enfouissement, et à -2 % pour la division recyclage.

**Annexe V**  
**Installation de traitement des déchets organiques**  
Préparé par Brian Leung

Un consortium de six municipalités locales a offert à WDI de participer à une entente PPP pour construire et exploiter une installation de traitement des déchets organiques. Les municipalités donneront le terrain et financeront la construction du bâtiment et des bassins de traitement. WDI supervisera la conception et la construction du bâtiment, en contrepartie d'une rémunération aux taux du marché en vigueur, et fournira la totalité du matériel et des véhicules. Les municipalités détiendront le terrain et le bâtiment, et WDI possédera le matériel et les véhicules. WDI engagera des coûts initiaux de 12 000 000 \$ pour le matériel et pourrait probablement utiliser ses véhicules existants pour la collecte. Ainsi, aucun nouveau véhicule ne serait nécessaire. Le matériel peut être classé dans la catégorie 53 aux fins de la DPA. La forme juridique finale du partenariat n'a pas encore été déterminée, mais il s'agira probablement d'une coentreprise ou d'une société en nom collectif.

Les déchets organiques seront ramassés par WDI et traités à la nouvelle installation. Les municipalités percevront des frais distincts auprès de chaque ménage, fournissant ainsi des produits annuels pour l'installation qui couvriront la collecte et le traitement des déchets organiques. WDI exploitera l'installation, qui aura une capacité annuelle de traitement de 75 000 tonnes de déchets organiques.

Cette installation de pointe utilisera les technologies les plus avancées de digestion anaérobiose. Les déchets organiques ramassés proviendront des bacs verts des résidents et des bâtiments publics. L'installation acceptera également les déchets alimentaires commerciaux provenant de restaurants et d'entreprises de transformation d'aliments, ainsi que les déchets propres de bois de démolition, pour les traiter. Les articles non digestibles (comme les sacs en plastique, les ustensiles en plastique et les roches) seront retirés avant que les matières organiques soient malaxées pour en faire une pâte liquide et que les contaminants soient retirés. Les déchets restants seront mis dans des bassins spécialement conçus, où des microorganismes décomposeront les matières organiques sans oxygène. Le processus complet prendra environ huit semaines et créera du compost et du biogaz comme produits liés. Le compost sera ensuite vendu aux paysagistes, aux fermiers et aux jardiniers. Le biogaz sera converti en électricité ou en gaz naturel et servira de carburant pour l'installation et les véhicules.

L'entente, d'une durée de 30 ans, comporte les modalités suivantes :

- Les municipalités factureront les montants aux contribuables, soit 6,50 \$ par ménage unifamilial par mois, et les produits iront directement à l'installation. Les frais mensuels subiront une augmentation annuelle pour tenir compte de l'inflation.
- WDI embauchera au moins 36 employés pour travailler à l'installation, à savoir six employés provenant de chacune des municipalités participantes.

**Annexe V (suite)**  
**Installation de traitement des déchets organiques**  
Préparé par Brian Leung

- Le traitement des déchets municipaux sera prioritaire. Seule la capacité excédentaire pourra être utilisée pour fournir des services de traitement des déchets à d'autres clients, aux taux du marché en vigueur.
- WDI aura droit à 50 % du bénéfice net avant impôts, les 50 % restants étant partagés entre les six municipalités. Les municipalités auront le droit d'auditer les charges de WDI relatives à l'installation de traitement des déchets organiques ou le calcul du bénéfice net avant impôts. Le matériel sera amorti sur 30 ans aux fins du calcul.
- Exigences d'exécution : La qualité et la quantité des services à fournir, les mécanismes de supervision des municipalités et les pénalités susceptibles d'être imposées seront spécifiés.
- Mécanismes d'ajustement : Les municipalités auront le droit de fixer les frais annuels par ménage résidentiel et de changer la quantité et le type de services fournis par WDI. Par exemple, une municipalité pourrait décider d'utiliser une entité distincte pour la collecte et la livraison des déchets à l'installation.
- Transférabilité : L'entente sera non transférable. En cas de changement dans les droits de propriété de WDI, le contrat sera résilié et renégocié avec le ou les nouveaux propriétaires à la discrétion des municipalités.
- Procédures de règlement des différends : Un arbitre sera nommé par les municipalités pour régler les différends internes, en cas de désaccord entre les parties qui demeureraient non résolu.
- Résiliation : Les municipalités auront le droit de mettre fin à l'entente sans pénalité à tout moment si la qualité du service est mauvaise de façon systématique, si WDI éprouve des difficultés financières, ou si l'une ou l'autre des conditions de l'entente n'est pas remplie. Un avis de résiliation de 60 jours serait transmis à WDI, qui serait tenue de transférer la propriété du matériel aux municipalités sans compensation supplémentaire.

Le tableau ci-dessous montre les projections de clients et de produits :

|   | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     | 2026     | 2027     | 2028     |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Nombre de ménages unifamiliaux                                | 150 000  | 157 000  | 158 000  | 160 000  | 163 000  | 165 000  | 167 000  |
| Autres clients commerciaux (en milliers de dollars canadiens) | 3 500 \$ | 3 600 \$ | 3 700 \$ | 3 800 \$ | 3 900 \$ | 4 000 \$ | 4 100 \$ |

**Annexe V (suite)**  
**Installation de traitement des déchets organiques**  
Préparé par Brian Leung

On s'attend à ce que, après 2028, le nombre moyen de ménages unifamiliaux connaisse une croissance de 0,5 % chaque année, et à ce que, de 2028 à 2051, les produits moyens tirés des autres clients commerciaux augmentent de 1 %. On s'attend aussi à ce que les ventes de compost se chiffrent à 1 250 000 \$ en 2022 et augmentent au rythme de l'inflation pendant toute la durée de l'entente. Les frais d'élimination des déchets organiques facturés aux clients commerciaux et les prix de vente du compost pouvant être très volatils, ces estimations représentent le seuil inférieur de la fourchette possible.

Les coûts d'exploitation annuels, déduction faite des économies découlant de l'utilisation du biogaz comme carburant, comprendront des coûts de collecte de 6 000 000 \$ et des coûts d'exploitation de l'usine, avant l'amortissement et incluant l'entretien du matériel, de 6 500 000 \$. Les salaires des employés et les avantages sociaux sont déjà pris en compte dans ces montants. Ces coûts augmenteront annuellement selon le taux d'inflation.

Le taux d'imposition de WDI est de 26,5 %.

Le taux d'inflation prévu sur l'horizon prévisionnel est de 2 %.

**Annexe VI**  
**Proposition relative aux services-conseils en environnement**  
Préparé par Laura Simmons

EECI fournit des services-conseils relativement à ce qui suit :

- Remise en état de site : Le travail de consultation à cet égard comprend des tests des sols, de l'air et des eaux souterraines et de surface dans le but de détecter des contaminants. Lorsque des contaminants sont trouvés, les consultants supervisent le nettoyage du site contaminé pour le remettre dans son état initial. EECI fournit également des estimations des coûts futurs de remise en état qui seront engagés lorsqu'un actif arrivera à la fin de sa durée de vie utile.
- Pratiques durables pour l'utilisation de l'énergie et de l'eau : EECI donne des conseils sur l'utilisation de carburants et de sources d'énergie moins exigeants en carbone.

Au cours des cinq dernières années, WDI a eu recours à EECI comme ingénieur-conseil pour obtenir des conseils professionnels sur la surveillance et le maintien des sites d'enfouissement ainsi que des estimations des coûts futurs de remise en état aux fins de la présentation de l'information financière. Les honoraires annuels de services-conseils versés à EECI sont d'environ 250 000 \$, engagés uniformément tout au long de l'année, et on s'attend à ce que ce montant demeure à ce niveau dans l'avenir. EECI a également recommandé WDI à certains de ses clients pour des services de gestion des déchets.

Thom est conseiller principal chez EECI. Je le connais et travaille avec lui depuis 10 ans. La vente d'EECI prendra effet le 5 mars 2021, et Thom m'a dit qu'il ne souhaitait pas travailler pour une grande société mondiale et que, selon lui, EECI augmentera ses tarifs d'au moins 70 % une fois que la prise de contrôle sera achevée. Thom pense que la société perdra de nombreux clients de longue date à cause de ces tarifs élevés. Après avoir effectué quelques analyses et tenu des discussions avec des clients existants, Thom a déterminé qu'il existe un marché pour une petite société locale à créneau spécialisé qui continuera de facturer des tarifs locaux moins élevés pour des services d'ingénieur-conseil.

Comme WDI connaît déjà la réglementation locale en matière de remise en état de sites et a beaucoup travaillé avec Thom, celui-ci soutient l'ouverture d'une division de services-conseils en environnement par WDI, dont il s'occuperait de la gestion. Thom croit aussi que la division de services-conseils pourrait aider les sociétés à s'acquitter de leurs responsabilités liées à l'élimination des produits à la fin de leur vie. WDI offrirait des services-conseils sur les matières à utiliser dans le processus de production afin de faciliter l'élimination, et proposerait des solutions et des recommandations pour l'élimination finale des déchets. À ma demande, Thom a élaboré le plan d'affaires qui suit pour la division de services-conseils, d'après ses meilleures estimations et hypothèses.

**Annexe VI (suite)**  
**Proposition relative aux services-conseils en environnement**  
Préparé par Laura Simmons

Le 1<sup>er</sup> avril 2021 marquerait le début des activités. La division compterait initialement 11 employés, qui proviendraient d'EECI ou d'autres sociétés locales de conseils-conseils, nombre d'entre eux ayant déjà donné leur accord préliminaire pour faire partie de cette division. Voici les projections du nombre d'employés et des salaires annuels :

|                          | <b>Salaire annuel de départ</b> | <b>Nombre d'employés</b> |             |             |             |
|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------|-------------|-------------|
|                          |                                 | <b>2021</b>              | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| Thom Lancaster           | 180 000 \$                      | 1                        | 1           | 1           | 1           |
| Techniciens              | 60 000 \$                       | 3                        | 4           | 4           | 5           |
| Techniciens superviseurs | 85 000 \$                       | 3                        | 4           | 4           | 5           |
| Ingénieurs principaux    | 110 000 \$                      | 3                        | 4           | 4           | 5           |
| Adjoint administratif    | 42 000 \$                       | 1                        | 1           | 1           | 1           |

Les avantages sociaux seront conformes à ceux des employés actuels de WDI. Les salaires étant déjà supérieurs aux taux du marché, on s'attend à ce qu'ils augmentent selon le taux d'inflation annuel seulement.

*Produits*

|                          | <b>Taux horaire facturable</b> | <b>Heures facturables par personne</b> |             |             |             |
|--------------------------|--------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
|                          |                                | <b>2021</b>                            | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> |
| Thom Lancaster           | 400 \$                         | 700                                    | 800         | 800         | 800         |
| Techniciens              | 105 \$                         | 1 000                                  | 1 300       | 1 300       | 1 300       |
| Techniciens superviseurs | 150 \$                         | 800                                    | 1 050       | 1 100       | 1 200       |
| Ingénieurs principaux    | 300 \$                         | 800                                    | 1 050       | 1 100       | 1 150       |

- Les heures facturables par personne n'incluent pas le temps consacré à la prestation de services-conseils à WDI.

*Charges*

- Les charges d'exploitation (y compris le téléphone, les communications, la formation, les fournitures, les cotisations et les enregistrements) correspondront à 23 % des salaires, exclusion faite des avantages sociaux.
- Les frais de marketing et les dépenses connexes (y compris la préparation des brochures de marketing, la participation à des colloques et à des événements commerciaux, les déplacements, et les repas et la représentation avec des clients existants et potentiels) s'élèveront à 350 000 \$ en 2021, à 400 000 \$ en 2022 et à 250 000 \$ en 2023 et en 2024.
- Cette nouvelle division pourrait occuper des bureaux existants qui sont vides et se servir du mobilier de bureau inutilisé.
- Le délai moyen estimatif de recouvrement des créances sera de 35 jours.

**Annexe VII**  
**Options pour les usines de recyclage**  
Préparé par Robert Manning et Peter Zhang

Après bien des recherches et des discussions, il a été établi que la piètre performance des usines de recyclage peut être attribuée à trois principaux problèmes :

- Matériel de tri désuet : WDI trie manuellement les déchets recyclés qui ont été ramassés. Cette procédure est lente et coûteuse. La plupart des concurrents ont automatisé le tri au moyen d'une machine à trier.
- Quantité accrue de déchets contaminés entraînant une baisse de la qualité du carton ondulé et des papiers mélangés recyclés : La machine à trier utilisée par les concurrents peut prendre en charge les flux de déchets contaminés. La plupart des concurrents utilisent également une meilleure procédure de nettoyage pour s'assurer que les matières recyclées contiennent moins d'impuretés et sont de qualité supérieure.
- Faibles prix de vente pour le carton ondulé, les papiers mélangés et le verre recyclés : L'offre excédentaire actuelle de carton ondulé, de papiers mélangés et de verre recyclés s'est traduite par de faibles prix de vente. Les prix de vente subissent également l'incidence négative des changements de la réglementation, car de nouvelles exigences peuvent diriger la demande des clients vers des recycleurs de plastiques PET et d'aluminium.

Actuellement, la capacité annuelle de traitement des quatre usines combinées est de 200 000 tonnes de déchets recyclables. Le service des ventes a mené une recherche à l'échelle locale pour estimer le nombre de tonnes de chaque matière recyclable qui sera reçue en 2021. Les estimations et les hypothèses pour 2021 sont présentées ci-après, et des hypothèses similaires sont prévues pour 2022 et les années suivantes. Bien que les prix de vente des matières recyclables soient extrêmement volatils, le service des ventes a déterminé que les prix de vente, les remises et les coûts indiqués ci-après représentent une moyenne raisonnable pour la prochaine décennie.

|                  | Tonnes reçues | Montant par tonne     |                      |                             |                 |
|------------------|---------------|-----------------------|----------------------|-----------------------------|-----------------|
|                  |               | Remise                | Matières recyclables | Matières recyclées traitées |                 |
|                  |               |                       | Prix de vente        | Prix de vente               | Coûts variables |
| Carton ondulé    | 60 000        | 50,00 \$              | 70,00 \$             | 126,00 \$                   | 15,00 \$        |
| Papiers mélangés | 100 000       | 1,00 \$               | 1,10 \$              | 2,30 \$                     | 2,10 \$         |
| Verre            | 40 000        | 1,00 \$               | 1,40 \$              | 0,50 \$                     | 1,92 \$         |
| Plastiques PET   | 30 000        | 30 % du prix de vente | Sans objet           | 520,00 \$                   | 250,00 \$       |
| Aluminium        | 20 000        | 30 % du prix de vente | Sans objet           | 2 030,00 \$                 | 1 080,00 \$     |

**Annexe VII (suite)****Options pour les usines de recyclage**

Préparé par Robert Manning et Peter Zhang

WDI est responsable du paiement de la remise, peu importe qu'elle traite les matières recyclables ou qu'elle vende les matières non traitées. Les coûts de main-d'œuvre, les autres coûts d'exploitation et l'amortissement sont fixes, puisqu'on suppose que la fermeture potentielle serait temporaire, n'excédant probablement pas 12 mois, et que les employés seraient dispersés pour s'acquitter d'autres tâches. Les coûts de main-d'œuvre en 2021 augmenteront au rythme du taux d'inflation annuel et seront constants en 2022. On s'attend à ce que les coûts d'exploitation en 2021 subissent une hausse de 1 % par rapport à ceux de 2020 et demeurent constants en 2022. L'amortissement demeurera constant. Il y aura des coûts d'exploitation supplémentaires minimaux de 270 000 \$, annuellement, pour entretenir les bâtiments et le matériel et prévenir la détérioration pendant la fermeture. Les volumes, les prix de vente et les coûts variables demeureront constants par la suite.

Le nouveau matériel pour traiter les plastiques PET coûtera 10 000 000 \$. Les coûts d'exploitation annuels supplémentaires pour le matériel et les coûts de main-d'œuvre supplémentaires pour le tri s'élèveraient à 540 000 \$ en 2022, avec une augmentation de 2 % chaque année. Les bouteilles en plastique sont exigeantes en main-d'œuvre à l'étape du tri, car elles doivent être séparées selon le code d'identification des résines composites.

Le nouveau matériel pour traiter les cannettes en aluminium coûtera 20 000 000 \$. Les coûts d'exploitation annuels supplémentaires s'élèveraient à 850 000 \$ en 2022, avec une augmentation de 2 % chaque année. Les cannettes en aluminium demandent peu de tri et ne nécessitent donc aucune main-d'œuvre supplémentaire. Elles sont plus populaires que le verre et le plastique dans le cadre des programmes de recyclage municipaux.

Les mises à niveau du matériel amélioreront le tri et le nettoyage des matières recyclables. Étant donné que ce matériel est assez différent du matériel existant de WDI, sa durée de vie utile serait de 10 ans et il pourrait être classé dans la catégorie 53 aux fins de la DPA. Les mises à niveau pour le recyclage pourraient être achevées et opérationnelles au début de 2022.

Nous devrions viser un rendement d'au moins 15 % sur l'un ou l'autre de ces investissements.

**Annexe VIII**  
**Investissement dans Pristine Research Inc.**  
Préparé par Laura Simmons

Pristine Research Inc. (Pristine) est une petite société d'élimination des déchets dangereux et de recherche qui se spécialise dans le nettoyage de déversements de pétrole en milieu marin. Les gouvernements fédéral et provinciaux et des sociétés commerciales comptent parmi sa clientèle actuelle. Pristine utilise une technologie avancée pour nettoyer le pétrole déversé et l'éliminer à son centre de traitement spécial. La société dispose également d'une installation de recherche de renommée mondiale qui travaille avec les universités à l'amélioration des techniques de captage du pétrole déversé. À ce jour, la société possède 50 brevets.

Pristine procède actuellement à des expérimentations sur une variété de matières pouvant être placées sur l'eau pour servir de feuilles ou d'éponges qui absorbent rapidement le pétrole déversé. La société espère que cette technologie sera également utilisable pour les déversements de pétrole et d'autres produits chimiques dangereux qui ont lieu sur la terre ferme. Les personnes qui évoluent dans l'industrie sont très enthousiastes quant aux possibilités qu'offre cette nouvelle technologie. On s'attend à ce qu'elle puisse être commercialisée d'ici à quatre ans, mais Pristine a besoin de financement immédiat pour achever les phases ultimes du développement du produit.

Connie Li est l'unique actionnaire de Pristine. Connie et moi nous sommes rencontrées à l'association locale des femmes d'affaires, il y a de cela de nombreuses années. Connie a pris contact avec moi pour s'enquérir de la possibilité que WDI investisse dans Pristine. Elle a fourni les états financiers de Pristine, préparés selon les NCECF (Annexe IX). Elle demande 4 000 000 \$ en échange d'une participation de 45 % dans Pristine et aimeraient conclure la transaction au début de mars 2021. WDI fournirait aussi un soutien et des services de gestion et serait rémunérée aux taux du marché actuels. Une fois la technologie lancée sur le marché, WDI aurait l'option d'acheter une participation supplémentaire de 10 % dans Pristine, sur la base de la valeur de Pristine à ce moment-là, pour ainsi en acquérir le contrôle. Cette option demeurerait offerte à WDI pendant une période d'un an.

Brian a demandé à SCG d'utiliser deux méthodes d'évaluation pour analyser la proposition de Connie : l'approche fondée sur la valeur ajustée des actifs et la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie. Selon l'estimation de Brian, le coût moyen pondéré du capital de Pristine se situe entre 15 % et 16 %. Pristine est associée à d'autres sociétés et n'a pas eu droit à la déduction accordée aux petites entreprises en 2018, en 2019 et en 2020. Ainsi, le taux d'imposition moyen pour ces trois années est d'environ 26,5 %. On s'attend à ce que le réinvestissement de maintien se chiffre à 700 000 \$ annuellement.

**Annexe VIII (suite)**  
**Investissement dans Pristine Research Inc.**  
Préparé par Laura Simmons

J'ai réuni les informations supplémentaires ci-dessous, qui doivent être prises en considération dans l'analyse.

À l'heure actuelle, Pristine compte 60 employés : 40 qui travaillent dans le domaine de la R-D et 20 qui s'occupent du nettoyage des matières dangereuses, selon ce qu'exige la situation. Les coûts de main-d'œuvre et les avantages sociaux comprennent un montant de 500 000 \$ versé à Connie pour chacune des trois années présentées. Brian a remarqué qu'un poste similaire dans des sociétés comparables en 2018 et en 2019 aurait rapporté 400 000 \$, avantages sociaux compris. Les loyers relatifs aux véhicules et à certains bureaux étaient inférieurs de 125 000 \$ aux tarifs en vigueur sur le marché pour chacune des trois années.

Pristine a connu beaucoup de succès en 2020. La société a continué de recevoir d'importants montants en guise de soutien gouvernemental pour ses activités de R-D. Elle avait plusieurs contrats de nettoyage très rentables, dont le coût était bien inférieur au prix fixe stipulé dans le contrat.

Le terrain, les bâtiments, le matériel et les titres négociables de Pristine ont été évalués en février 2021. Les résultats détaillés sont les suivants :

| <b>Actifs</b>                              | <b>Prix de base<br/>rajusté</b> | <b>Fraction non<br/>amortie du coût<br/>en capital</b> | <b>Juste valeur de<br/>marché</b> |
|--|---------------------------------|--|-----------------------------------|
| Titres négociables                         | 956 000 \$                      | Sans objet   | 1 200 000 \$                      |
| Terrain                                    | 310 000 \$                      | Sans objet   | 580 000 \$                        |
| Bâtiments (catégorie 1 aux fins de la DPA) | 1 230 000 \$                    | 1 195 000 \$   | 1 710 000 \$                      |
| Matériel (catégorie 8 aux fins de la DPA)  | 6 240 000 \$                    | 4 060 000 \$   | 4 560 000 \$                      |

Pristine estime que la juste valeur nette de ses activités de R-D en cours s'élève à 800 000 \$. La juste valeur de marché de tous les autres actifs et passifs correspond à leur valeur comptable. Les coûts de vente des actifs sont estimés à 5 % de la juste valeur de marché.

**Annexe IX**  
**États financiers de Pristine Research Inc.**

**Pristine Research Inc.**  
**État des résultats**  
**pour les exercices clos les 30 avril**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

|  | 2020<br>\$ | 2019<br>\$ | 2018<br>\$ |
|--|------------|------------|------------|
| Produits                                   | 11 000     | 8 000      | 7 500      |
| Subventions publiques                      | 2 000      | 2 500      | 2 000      |
|  | <hr/>      | <hr/>      | <hr/>      |
|  | 13 000     | 10 500     | 9 500      |
| Charges                                    |            |            |            |
| Main-d'œuvre et avantages sociaux          | 6 250      | 5 190      | 4 860      |
| Achats                                     | 3 100      | 2 560      | 2 430      |
| Amortissement                              | 520        | 500        | 480        |
| Autres coûts d'exploitation                | 820        | 790        | 735        |
| Total des charges                          | <hr/>      | <hr/>      | <hr/>      |
|  | 10 690     | 9 040      | 8 505      |
| Bénéfice d'exploitation                    | 2 310      | 1 460      | 995        |
| Intérêts créditeurs                        | 40         | 30         | 25         |
| Bénéfice avant la charge d'impôts          | <hr/>      | <hr/>      | <hr/>      |
|  | 2 350      | 1 490      | 1 020      |
| Impôt sur les bénéfices                    | (623)      | (395)      | (270)      |
| Bénéfice net                               | <hr/>      | <hr/>      | <hr/>      |
|  | 1 727      | 1 095      | 750        |
| <br><b>État des bénéfices non répartis</b> |            |            |            |
| Solde à l'ouverture de l'exercice          | 3 620      | 2 525      | 1 775      |
| Bénéfice net                               | <hr/>      | <hr/>      | <hr/>      |
|  | 1 727      | 1 095      | 750        |
| Solde à la clôture de l'exercice           | <hr/>      | <hr/>      | <hr/>      |
|  | 5 347      | 3 620      | 2 525      |

**Annexe IX (suite)**  
**États financiers de Pristine Research Inc.**

**Pristine Research Inc.**  
**Bilan**  
**aux 30 avril**  
**(en milliers de dollars canadiens)**

|  | 2020<br>\$   | 2019<br>\$   | 2018<br>\$   |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>Actif</b>                                 |              |              |              |
| <b>Actif à court terme</b>                   |              |              |              |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie      | 5            | 20           | 40           |
| Titres négociables                           | 1 050        | 1 200        | 1 500        |
| Créances clients                             | 1 095        | 870          | 810          |
| Frais payés d'avance                         | 60           | 60           | 50           |
| Total de l'actif à court terme               | 2 210        | 2 150        | 2 400        |
| Immobilisations corporelles –<br>montant net | 6 448        | 4 798        | 3 440        |
| Total de l'actif                             | <u>8 658</u> | <u>6 948</u> | <u>5 840</u> |
| <b>Passif</b>                                |              |              |              |
| <b>Passif à court terme</b>                  |              |              |              |
| Fournisseurs et charges à payer              | 241          | 278          | 275          |
| Impôts à payer                               | 70           | 50           | 40           |
| Total du passif à court terme                | 311          | 328          | 315          |
| <b>Capitaux propres</b>                      |              |              |              |
| Capital-actions                              | 3 000        | 3 000        | 3 000        |
| Bénéfices non répartis                       | 5 347        | 3 620        | 2 525        |
| Total des capitaux propres                   | <u>8 347</u> | <u>6 620</u> | <u>5 525</u> |
| Total du passif et des capitaux propres      | <u>8 658</u> | <u>6 948</u> | <u>5 840</u> |

**Annexe X**  
**Proposition relative au camionnage**  
Préparé par Marlene Rubes

Les coûts actuels de main-d'œuvre et d'exploitation pour la division de la collecte sont les suivants :

- Le salaire annuel d'un chauffeur, incluant les avantages sociaux, est de 52 500 \$;
- Chaque camion parcourt environ 33 500 kilomètres par année;
- Le diesel coûte actuellement 1,30 \$ le litre, et les camions parcourent 0,5 kilomètre par litre de diesel;
- Les coûts d'entretien sont de 0,40 \$ par kilomètre par camion;
- Les coûts annuels pour l'assurance et l'immatriculation sont de 9 000 \$ par camion;
- WDI est responsable des heures supplémentaires et des autres coûts connexes engagés si les chauffeurs prennent plus de temps que prévu;
- WDI ne permet pas à ses chauffeurs de confier le travail en sous-traitance.

Proposition de Kingsley : Kingsley utiliserait principalement ses propres chauffeurs, mais pourrait aussi employer certains des chauffeurs actuels de WDI, à un salaire moindre, cependant. WDI verserait 4,50 \$ par kilomètre à Kingsley pour l'utilisation de ses camions de collecte. Le nombre de chauffeurs et de camions nécessaires serait déterminé à une date ultérieure. La proposition s'appliquerait uniquement aux véhicules qui fonctionnent encore au diesel.

**Annexe XI**  
**Proposition financière de Starlight**  
Préparé par Laura Simmons

Starlight Capital (Starlight), une société de financement mezzanine, a offert à WDI de lui accorder un prêt non garanti d'un maximum de 10 000 000 \$. Les conditions de l'entente sont les suivantes :

- Le principal doit être remboursé en 2031.
- Intérêts fixes et variables payables annuellement :
  - Le taux fixe est de 9 %.
  - WDI paiera également 10 % du BAIIA annuel qui dépasse 15 000 000 \$, si le montant emprunté est égal ou supérieur à 5 000 000 \$.
- Clauses restrictives :
  - La société ne peut verser aucun dividende tant que la dette est impayée.
  - La société ne peut ni vendre des actions ni transférer le contrôle des actions, à moins d'avoir obtenu l'autorisation préalable de Starlight.
- Les états financiers annuels audités doivent avoir été préparés selon les NCECF ou les IFRS.

**Annexe XII**  
**Réglementation et mesures de la performance dans l'industrie**  
Préparé par Laura Simmons

*Réglementation*

L'industrie de la gestion des déchets est fortement réglementée. Les gouvernements fédéral et provinciaux et les administrations municipales se partagent la responsabilité de la gestion des déchets. Bien que la réglementation soit semblable dans l'ensemble du Canada, les administrations municipales gèrent la collecte, le recyclage et l'élimination des déchets ménagers, alors que les gouvernements provinciaux établissent des politiques et des programmes de gestion des déchets et surveillent les installations et les activités de gestion des déchets<sup>36</sup>.

Les gouvernements provinciaux et locaux établissent la réglementation régissant la façon dont les déchets doivent être pris en charge à l'échelle locale ainsi que la quantité de déchets qui doit être recyclée. De plus en plus, ces gouvernements exigent que les déchets soient détournés des sites d'enfouissement pour être recyclés, compostés (déchets organiques) ou traités comme dangereux (produits électroniques). À court terme, ces exigences sont susceptibles d'accroître la demande de services de gestion des déchets, mais, à plus long terme, on s'attend à ce que la demande diminue progressivement dès lors que l'objectif de réduction globale des déchets sera atteint.

Les programmes provinciaux de gestion des déchets comprennent les bacs bleus et verts en bordure de rue pour le recyclage du papier, du plastique, du verre, de l'aluminium et des déchets organiques, les dépôts de déchets dangereux, etc. Dans chaque province, des entités sans but lucratif peuvent aussi aider à mettre en œuvre des programmes visant à augmenter les volumes que sociétés et particuliers recyclent.

Les programmes fédéraux peuvent influer sur les mesures prises par les provinces. Par exemple, une taxe fédérale sur le carbone agit comme mécanisme pour imposer les sociétés dont les émissions de GES sont trop élevées. Les sociétés paient une taxe sur le carbone à l'égard des émissions dépassant le point de référence déterminé<sup>37</sup>, et on s'attend à ce que cette taxe augmente au cours des prochaines années. Plus la taxe est élevée, plus le coût des émissions est élevé et plus cela incite les sociétés à réduire leurs émissions. Étant donné que le traitement des matières recyclées génère moins d'émissions de GES que la production de matières vierges (originales), la hausse des taux de taxe sur le carbone accroît la demande de matières recyclées. Les taux plus élevés de la taxe sur le carbone poussent également les sociétés à utiliser les biocarburants produits par les sites d'enfouissement, puisqu'ils génèrent moins d'émissions de GES que les combustibles fossiles.

---

<sup>36</sup> Gouvernement du Canada, « Déchets solides municipaux : une responsabilité partagée », 2018, <https://www.canada.ca/fr/environnement-changement-climatique/services/gestion-reduction-dechets/solides-municipaux/responsabilite-partagee.html>.

<sup>37</sup> CBC News, *CBC News Online*, « Liberals Plan to Soften Carbon Tax Plan Over Competitiveness Concerns », 1<sup>er</sup> août 2018, <https://www.cbc.ca/news/politics/liberals-carbon-price-lower-1.4769530>.

**Annexe XII (suite)**  
**Réglementation et mesures de la performance dans l'industrie**  
Préparé par Laura Simmons

Par ailleurs, le gouvernement fédéral impose des exigences accrues aux provinces aux fins de la réglementation des fabricants afin que ceux-ci deviennent responsables de l'élimination de leurs produits et de leurs emballages à la fin de la durée de vie utile des produits. Ces exigences ciblent les fabricants de déchets ménagers dangereux, d'appareils électroniques, de matériaux de construction et de mobilier, dont il est attendu qu'ils réduisent leurs déchets de façon globale. Cette réglementation aura tout d'abord pour effet d'accroître les produits des installations de recyclage, car les fabricants octroieront des contrats pour la collecte et le recyclage de leurs produits. Toutefois, on s'attend à ce que les secteurs industriel et commercial fassent évoluer leurs produits afin qu'ils créent moins de déchets à long terme, réduisant par le fait même le volume des déchets et la demande de services de collecte et d'élimination des déchets dans l'industrie<sup>38</sup>.

Il y a peu d'activités internationales dans la plupart des secteurs de l'industrie, car il est important pour les exploitants d'être géographiquement proches de leurs marchés. Toutefois, les exploitants en recyclage peuvent vendre des matières recyclées à l'étranger. L'Asie, et plus particulièrement la Chine, a toujours été un marché important pour le papier et les plastiques recyclés qui sont utilisés dans la fabrication de ses produits. Toutefois, en 2019, le gouvernement chinois a annoncé une interdiction d'importation portant sur 24 types de matières recyclées solides et, en même temps, a réduit le seuil de contamination toléré dans les matières acceptées<sup>39</sup>, d'autres restrictions devant suivre peu de temps après cela<sup>40</sup>. En raison des changements apportés dans la réglementation chinoise, la demande de matières recyclées a chuté. Le marché canadien ne s'est pas encore remis de cette baisse radicale de la demande. Les exploitants sont de plus en plus préoccupés par la quantité de matières recyclées accumulées, qui ne peuvent pas être vendues ou éliminées.

#### *Mesures de la performance*

Au fil des années passées, des indicateurs basés sur le poids ont été utilisés pour apprécier le succès de la gestion des déchets. Les indicateurs fondés sur le poids mesurent le volume de déchets traités ou recyclés. Par exemple, les sociétés de gestion des déchets présenteront le nombre de tonnes de matières recyclées par type, un nombre croissant indiquant le succès de la démarche.

---

<sup>38</sup> Leach, juin 2017.

<sup>39</sup> Taylor, Matthew, *The Guardian*, « Rubbish Already Building Up at UK Recycling Plants due to China Import Ban », 2 janvier 2018, [www.theguardian.com/environment/2018/jan/02/rubbish-already-building-up-at-uk-recycling-plants-due-to-china-import-ban](http://www.theguardian.com/environment/2018/jan/02/rubbish-already-building-up-at-uk-recycling-plants-due-to-china-import-ban).

<sup>40</sup> Redling, Adam et DeAnne Toto (réédacteurs en chef), *Recycling Today*, « China Announces Import Ban on an Additional 32 Scrap Materials », 19 avril 2018, <https://www.recyclingtoday.com/article/china-bans-solid-waste-imports/>.

**Annexe XII (suite)**  
**Réglementation et mesures de la performance dans l'industrie**  
Préparé par Laura Simmons

Selon une tendance récente, les sociétés mesurent plutôt leur succès en fonction de la quantité d'émissions de GES qui ont été économisées ou évitées. Chaque type d'activité de gestion des déchets peut augmenter les émissions de GES ou y contribuer<sup>41</sup>. Lorsque du carburant ou de l'électricité est utilisé aux fins des services ou des procédés de gestion des déchets, du dioxyde de carbone est rejeté dans l'atmosphère lors de la combustion du carburant ou de la production de l'électricité. Ces émissions sont mesurées à titre d'émissions directes ou indirectes de GES<sup>42</sup>.

Il est également possible d'éviter ou de réduire les émissions de GES dans le cadre des procédés de gestion des déchets, comme suit :

- En récupérant les matières par le biais de la réutilisation, du recyclage et du compostage. La quantité de GES évitée est égale à celle qui aurait été émise si la matière vierge (non recyclée) avait été fabriquée, moins les émissions libérées lors du traitement des matières recyclées. Par exemple, les émissions de GES évitées grâce au recyclage du papier sont égales aux GES émis lorsque du papier est produit pour la première fois à partir de pâte à papier, moins les GES émis lors du recyclage des déchets de papier;
- En utilisant l'énergie ou en la vendant (au réseau). L'énergie est souvent un sous-produit de nombreux traitements de déchets, comme l'électricité issue de l'incinération et le biogaz issu du traitement des déchets organiques. Lorsque cette énergie est utilisée par l'exploitant ou revendue au réseau, les émissions de GES sont évitées par la non-utilisation d'électricité ou d'autres combustibles fossiles.

L'objectif des exploitants en gestion des déchets est de fournir des services et d'utiliser des procédés à faibles émissions de carbone et de GES, ce qui augmente la quantité d'émissions de GES évitées.

---

<sup>41</sup> Groupe de travail d'Entreprises pour l'Environnement (Séché Environnement, Suez Environnement, et Veolia Environnement), Protocole de quantification des émissions de gaz à effet de serre liées à la gestion des déchets (en anglais), 2013, <http://www.epe-asso.org/protocole-de-quantification-des-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-liees-a-la-gestion-des-dechets-version-5-octobre-2013/>.

<sup>42</sup> Lorsque les émissions de GES émanent des propres procédés ou exigences de la société, par exemple lorsque du carburant diesel est consommé par les camions de collecte, il s'agit d'émissions « directes ». Lorsque les émissions de GES émanent d'un tiers fournisseur, par exemple lorsqu'un fournisseur d'électricité produit de l'électricité et émet du CO<sub>2</sub> et que la société utilise ensuite l'électricité, il s'agit d'émissions « indirectes ».

**Annexe XIII**  
**Contexte des données de l'association sectorielle**  
Fourni par Robert Manning

Depuis plus de 30 ans, l'association sectorielle de WDI recueille et communique des données sur la production et l'élimination des déchets solides au Canada. En 2006, elle a commencé à faire le suivi de ces informations par région. Les informations fournies dans le document Excel intitulé « Gestion des déchets solides – Données de 2006 à 2020 » portent sur les provinces de l'Atlantique (Terre-Neuve, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard et Nouveau-Brunswick) et sont exprimées en tonnes.

L'association a effectué un suivi de ces informations afin d'apprécier le succès des programmes de gestion des matières dans l'ensemble du pays et de caractériser le flux national de déchets. Les informations présentées sont basées sur l'année civile.

Les informations relatives à la production et à l'élimination des déchets constituent un fondement important pour la gestion des matières. La gestion durable des matières exige que l'on réfléchisse au-delà des déchets et que l'on se concentre plutôt sur le cycle de vie d'un produit, à partir de sa fabrication et jusqu'à son utilisation, sa réutilisation et, au bout du compte, son recyclage ou son élimination. C'est ce qu'on appelle la gestion durable des matières (GDM). La GDM se rapporte à l'utilisation et à la réutilisation des matières de la manière la plus productive et la plus durable tout au long de leur cycle de vie. La GDM préserve les ressources, réduit les déchets et minimise l'incidence négative des matières sur l'environnement. L'association assure le suivi des données sur les déchets solides sur le plan de la production et de la gestion, des matières et des produits, et des indicateurs économiques. L'association ne fait pas le suivi des données relatives aux matières dangereuses; par conséquent, ces matières ont été exclues des données fournies.

Les déchets solides sont constitués de divers articles que les consommateurs jettent. Ces articles comprennent les emballages, la nourriture, les résidus de jardin, le mobilier, les appareils électroniques, les pneus et les appareils ménagers. Les sources de déchets solides comprennent les déchets résidentiels et les déchets provenant d'établissements commerciaux et institutionnels tels que les entreprises, les écoles et les hôpitaux.

L'association assure le suivi des données de deux façons : par matière ou par produit. Les deux ensembles de données ont été fournis.

Les matières sont transformées en produits, qui sont, au bout du compte, traités de nouveau en étant recyclés ou compostés, ou gérés en étant envoyés pour incinération à des installations de récupération d'énergie ou des sites d'enfouissement. Parmi les matières dont l'association assure le suivi, mentionnons le papier et le carton, les plastiques, les métaux, le verre, le caoutchouc, le cuir, les textiles, le bois, les aliments et les résidus de jardin.

**Annexe XIII (suite)**  
**Contexte des données de l'association sectorielle**  
Fourni par Robert Manning

Les produits sont ce que les gens achètent et manipulent, et ils sont fabriqués à partir des types de matières énumérés précédemment. Les catégories de produits comprennent les contenants et les emballages, les biens non durables, les biens durables, les aliments et les résidus de jardin. Les contenants et les emballages comme les cartons de lait et les pellicules de plastique sont censés être utilisés pendant un an ou moins; les biens non durables comme les vêtements et la vaisselle jetable sont censés être utilisés pendant moins de trois ans; les biens durables comme le mobilier sont censés être utilisés pendant trois ans ou plus. Certains produits comme les appareils électroménagers peuvent être constitués de plus d'une matière.

Les informations relatives aux produits montrent comment les consommateurs utilisent et jettent les matières, et offrent des stratégies sur la façon de maximiser la réduction des matières à la source, leur recyclage et leur compostage.

**ANNEXE C**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – WDI (VERSION 1) – LE 26 MAI 2021**

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

**Étude de cas**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

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

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

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

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

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

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

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

**LISTE DES ANNEXES**

|   | <u>Page</u> |
|---|-------------|
| I      Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA .....          | 89          |
| II     Extraits des rapports internes de WDI .....              | 94          |
| III    Sommaire de la trésorerie disponible .....               | 95          |
| IV    Situation dans l'industrie .....                          | 96          |
| V    Proposition de TN Composting Limited .....                 | 97          |
| VI   Vente des actifs de la division du Nouveau-Brunswick ..... | 98          |
| VII   Contrat proposé avec Manchester Design Limited .....      | 99          |
| VIII   Investissement conjoint avec Rayland Energy Inc. ....    | 100         |

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

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

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

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

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

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

- Laura : Personnellement, je pense que nous devrions conserver la trésorerie dans la société pour l'investir dans ce qui générera un solide rendement et rendra ainsi la société plus attrayante pour un acheteur potentiel. Mais nous en reparlerons après avoir examiné les propositions. Brian, je te cède la parole.
- Brian : TN Composting Limited (TNC), une société à capital fermé qui exploite une installation de compostage anaérobie, est à vendre. Giselle Laflamme, qui est l'unique actionnaire, souhaite prendre sa retraite et demande 14 millions \$ pour les actifs. J'ai recueilli de l'information sur TNC.
- Laura : J'appuie cet investissement pour les mêmes raisons qui ont motivé mon appui au projet d'installation de traitement des déchets organiques en 2020. C'est une excellente occasion pour WDI de faire son entrée dans ce secteur en acquérant une installation et une clientèle existantes. Si nous rencontrons Giselle maintenant, je suis convaincue que nous pouvons établir un plan de transition viable.
- Brian : Ce serait une façon d'acquérir de nouveaux clients, et c'est l'une des rares entreprises à capital fermé de la région dans cette industrie. Nous pourrions offrir nos autres services de gestion des déchets à ces clients, ce qui ferait augmenter notre chiffre d'affaires et renforcerait leur lien avec nous. Nous pourrions rédiger les nouveaux contrats de façon à amener ces clients à nous confier la collecte et l'élimination de leurs déchets. Il est toutefois important de préciser que le matériel de l'installation de TNC nécessite une mise à niveau de 2 millions \$.
- Robert : Je continue à fonder mes recommandations sur ce que j'estime être le mieux pour WDI, et aussi le plus avantageux pour Jack à long terme. Par conséquent, je n'appuie pas l'idée de dépouiller WDI de sa trésorerie, et j'ai dit à Jack qu'il voit à court terme. Je crois aussi que WDI devrait investir dans une installation de traitement des déchets organiques, mais je ne suis pas convaincu que celle-ci soit la bonne. La mise à niveau coûterait plutôt autour de 6 millions \$ et prendra au moins cinq mois, pendant lesquels l'installation sera fermée.
- Brian : Peut-être, mais il y a probablement d'autres synergies auxquelles nous n'avons pas pensé. L'acquisition nous permettrait d'entrer dans le secteur à un prix raisonnable. TNC suscite beaucoup d'intérêt, et un de nos concurrents l'achètera sûrement si nous ne le faisons pas.
- Dianne : Cet investissement nécessitera une importante mise de fonds initiale, et je me demande si le rendement sera assez élevé pour Jack. Selon ce que je connais de l'industrie, c'est un bon investissement à long terme, mais Jack pourrait s'y opposer.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ANNEXE II**  
**EXTRAITS DES RAPPORTS INTERNES DE WDI**

*Comparaison des résultats*

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

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

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

|  |                  |
|--|------------------|
| Encaisse   | 2 650 \$         |
| Trésorerie liée aux activités d'exploitation (projections)             | 14 000           |
| Remboursement de la dette à long terme (emprunt à terme auprès de GBI) | <u>(4 000)</u>   |
|  |                  |
| Trésorerie disponible  | <u>12 650 \$</u> |

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

## **ANNEXE IV**

### **SITUATION DANS L'INDUSTRIE**

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

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

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

**ANNEXE V**  
**PROPOSITION DE TN COMPOSTING LIMITED**  
*(Préparée par Brian Leung)*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ANNEXE VII**  
**CONTRAT PROPOSÉ AVEC MANCHESTER DESIGN LIMITED**  
*(Préparé par Robert Manning)*

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

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

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

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

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

**ANNEXE VIII**  
**INVESTISSEMENT CONJOINT AVEC RAYLAND ENERGY INC.**  
*(Préparé par Laura Simmons)*

**Proposition**

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

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

## ANNEXE D

### **ÉPREUVE DU JOUR 1 – WDI (VERSION 1) – LE 26 MAI 2021 GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION  
WASTE DISPOSAL INC. (WDI)  
VERSION 1**

**Évaluation sommative n° 1 – Évaluation de la situation**

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

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

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

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

**Selon la Grille de compétences des CPA de 2019**

**Compétence technique**

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

**Compétences habilitantes**

1.2.2 Accomplir son travail avec compétence et diligence

2.1.1 Définir l'étendue du problème

2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier

2.1.3 Effectuer les analyses appropriées

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

Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation suffisante de la situation et s'appuie sur son évaluation de la situation pour analyser les questions stratégiques que doit considérer le Conseil de WDI (achat des actifs de TNC, vente des actifs de la division du Nouveau-Brunswick, contrat d'investissement avec MDL dans l'installation de production de Flexi-P, et investissement dans l'installation de recyclage de piles avec REI).

Au niveau Compétent, le candidat doit aussi soulever les deux questions importantes que WDI doit régler : les contraintes de trésorerie et le problème de gouvernance causé par le conflit entre le Conseil de WDI et Kingsley.

## Situation actuelle

Un changement de situation important est que Jack Kingsley ne veut plus attendre pour vendre les actions que détient Kingsley dans WDI pour obtenir un rendement sur l'investissement. Jack a exigé que des dividendes soient versés à la fois sur les actions privilégiées et sur les actions ordinaires pour l'exercice considéré. Il s'agit d'un montant substantiel de 10,7 millions \$ au total (3,2 millions \$ pour les actions privilégiées et 7,5 millions \$ pour les actions ordinaires). Puisque Kingsley détient le contrôle, elle peut voter pour que ces dividendes soient versés au cours de l'exercice considéré, et WDI disposerait alors de beaucoup moins de trésorerie pour les investissements. Tout indique que ces dividendes seront versés. Par conséquent, ce montant doit être soustrait de la trésorerie disponible aux fins d'investissement.

Laura veut réinvestir toute la trésorerie disponible dans de nouveaux projets qui permettent de réaliser un rendement élevé. Elle souhaite assurer la pérennité de WDI. De plus, le conflit entre Laura et Jack s'est aggravé en raison du différend relatif au contrat de fourniture de chauffeurs et de camions par Kingsley pour les activités de WDI au Nouveau-Brunswick.

Même si le Conseil de WDI a établi des objectifs précis, le montant de trésorerie disponible pour les investissements sera considérablement réduit en raison du versement de dividendes élevés que Jack veut faire adopter. WDI a actuellement 12,65 millions \$ de trésorerie disponible (Annexe III) et peut s'attendre de façon réaliste à obtenir encore 20 millions \$ en financement par emprunt. Par conséquent, WDI peut disposer d'une trésorerie totalisant environ 32,65 millions \$. Toutefois, puisque Kingsley exige que WDI distribue 10,7 millions \$ en dividendes, WDI ne disposera que d'environ 22 millions \$ en trésorerie à réinvestir et à utiliser pour prendre éventuellement de l'expansion. Chacune des options stratégiques présentées nécessite un investissement initial d'au moins 16 millions \$; le montant de trésorerie disponible est donc une contrainte majeure.

## Vision/mission

La vision, la mission et les valeurs fondamentales de WDI n'ont pas changé, puisque le seul changement apporté aux activités de la société a été les mises à niveau des installations de recyclage qui permettent maintenant à WDI de recycler les plastiques PET. L'industrie est toujours très axée sur les prix, et WDI ne peut pas livrer concurrence sur ce plan en raison de sa taille. Pour ses contrats existants, WDI a dû plafonner l'augmentation annuelle des frais à 1 %, et ses prix correspondent maintenant à ceux de ses concurrents.

Cas du module de synthèse 1 (S1) – Voici la vision, la mission et les valeurs fondamentales de WDI, que le Conseil a approuvées en 2014 :

Énoncé de vision : *Être une société de gestion des déchets de premier ordre, tout en répondant aux besoins de nos clients, de nos employés et des collectivités locales et en étant respectueux de l'environnement.*

Énoncé de mission : *Nous sommes des experts en gestion des déchets qui offrons des services de collecte, d'élimination et de recyclage à nos clients au moyen de méthodes écoresponsables et durables et de technologies de pointe.*

### Valeurs fondamentales

- Exercer nos activités de manière sécuritaire et en conformité avec l'ensemble de la réglementation en matière de sécurité.
- Agir avec intégrité et honnêteté en ayant un comportement éthique.
- Traiter les employés de façon respectueuse et veiller à ce qu'ils reçoivent une formation adéquate et soient équitablement rémunérés.
- Fournir un service efficace et efficient aux clients.
- Se tenir au fait des technologies en matière d'élimination des déchets et informer les clients des solutions de rechange pour l'élimination des déchets.
- Faire la promotion de pratiques durables au sein de la société.

Il semble que WDI a conservé sa bonne réputation, puisque les clients ont continué de renouveler leurs contrats à l'échéance. Toutefois, les services de collecte impartis à Kingsley comportent des problèmes.

### **Objectifs**

WDI offre toujours des services de collecte, de transfert, d'enfouissement et de recyclage à ses clients. Elle a ajouté les services de recyclage des plastiques PET au cours des trois dernières années. WDI a aussi investi dans le captage du biogaz, ce qui a contribué à la réduction de ses émissions et de ses coûts liés aux sites d'enfouissement puisque le biogaz capté peut être utilisé pour alimenter son parc de véhicules nouvellement convertis au gaz naturel.

Les produits d'exploitation tirés de la collecte et des stations de transfert continuent de stagner et restent autour des niveaux de 2020. Les produits d'exploitation tirés des sites d'enfouissement ont baissé à cause des augmentations annuelles peu élevées et des redevances de déversement, qui sont faibles. Cependant, les produits d'exploitation tirés du recyclage ont augmenté de façon importante grâce à la capacité nouvellement acquise de WDI de recycler les plastiques PET, à l'augmentation des prix de vente des plastiques PET et à la quantité accrue de plastiques PET acheminés vers les installations de recyclage.

Les objectifs actuels du Conseil pour 2023 sont les suivants :

- améliorer le rendement de l'actif (RDA);
- envisager la possibilité de vendre les actifs dont le rendement est faible (soit les actifs qui ont un RDA inférieur à 5 %);
- investir uniquement dans des projets qui appuient la vision, la mission et les valeurs fondamentales de l'entreprise.

### **Observation générale sur la situation financière**

Les résultats financiers de WDI (Annexe II) se sont améliorés en raison de l'investissement de la société dans ses installations de recyclage et de l'augmentation des prix de vente des matières recyclées. Les installations de recyclage qui sont maintenant capables de recycler les plastiques PET fournissent un apport substantiel aux bénéfices de WDI, alors que l'apport des sites d'enfouissement a diminué de façon importante. La stagnation des produits d'exploitation tirés des contrats de collecte et de transfert a entraîné la diminution des marges d'exploitation. Le RDA de WDI est de seulement 7,2 %, et est donc inférieur à la moyenne de l'industrie qui est de 10 %. Ces mauvais rendements sont le résultat des faibles marges mentionnées précédemment.

*On NE s'attend PAS à ce que le candidat résume les facteurs clés de succès de WDI ou fournisse une analyse FFPM détaillée. Il doit toutefois utiliser ces différents facteurs dans son analyse des options stratégiques présentées dans l'étude de cas.*

### **Facteurs clés de succès**

Les facteurs clés de succès pour l'ensemble de l'industrie sont les suivants : la gestion des coûts relatifs au carburant, à l'élimination et à la conformité réglementaire; la conclusion de contrats à long terme avec les clients pour maximiser l'utilisation de la capacité; la conformité à la réglementation des différents gouvernements et administrations; la conception de parcours de collecte efficaces et efficientes; l'établissement de solides relations avec les clients; ainsi que le renouvellement des contrats et la conclusion de nouveaux contrats.

Les facteurs clés de succès pour le segment du recyclage sont les suivants : la présence d'une clientèle locale importante; un bon soutien local pour le recyclage; l'intégration verticale, y compris l'intégration de la collecte; la conformité à la réglementation des différents gouvernements et administrations; et l'investissement dans la technologie de pointe afin d'améliorer continuellement l'efficience et de réduire le coût des intrants de main-d'œuvre.

Dans les segments de la collecte et de l'élimination des déchets, la réussite opérationnelle est basée sur l'offre de services à prix peu élevés (puisque les sociétés de gestion des déchets se livrent concurrence sur le plan des prix) et l'utilisation de technologies, de carburants, et de processus de pointe pour réduire les émissions de GES.

### **Forces**

- WDI a déployé des efforts importants pour adopter des pratiques écoresponsables et durables, ainsi que des technologies de pointe. WDI a donc pu augmenter sa marge d'exploitation globale, qui s'est établie à 11 % pour 2022, et la marge d'exploitation de sa division de recyclage, qui a atteint 30 %. (Dans le cas du module S1, les bénéfices de WDI étaient en baisse, en grande partie à cause de la stagnation ou de la diminution de ses produits d'exploitation, et de ses coûts de main-d'œuvre et avantages sociaux qui étaient plus élevés que ceux de ses concurrents.)

- La société a réussi à réduire ses émissions de GES de 30 % en convertissant le reste de son parc de véhicules au gaz naturel, en investissant dans du matériel de captage du biogaz et en dotant ses installations de recyclage de technologies de pointe afin d'améliorer le tri et le recyclage des plastiques PET, du carton ondulé et des papiers mélangés. (Dans le cas du module S1, WDI accusait du retard sur le plan de l'utilisation de technologies de pointe dans ses installations de recyclage, de l'automatisation et de la réduction des besoins en main-d'œuvre.)
- WDI a installé de nouveaux systèmes d'optimisation des parcours de collecte, ce qui permettra de faire baisser davantage les coûts. (WDI a mis ce système en place dans le cas du module S1 pour tirer parti de l'analyse de données.)
- WDI a une bonne réputation auprès de ses clients actuels (mais pas auprès des clients du Nouveau-Brunswick à cause des chauffeurs de Kingsley). Les clients renouvellent leurs contrats. Toutefois, l'augmentation annuelle des frais est plafonnée à 1 % selon les conditions du contrat.
- WDI a des membres expérimentés dans l'équipe de direction et au Conseil. Laura et Brian travaillent tous les deux dans l'industrie de la gestion des déchets depuis des années. Robert est ingénieur chimiste et a de l'expérience dans l'industrie du plastique qui pourrait aussi servir à WDI si elle décide d'investir dans le recyclage des piles. En outre, Laura détient un diplôme en génie chimique, avec une spécialisation en études environnementales. Dianne McTavish a quant à elle de l'expérience dans l'industrie de la gestion des déchets et dans le secteur du recyclage.
- WDI est présente depuis 1985 en Nouvelle-Écosse et depuis 2010 au Nouveau-Brunswick. L'expérience de la société dans ces marchés l'aidera dans la prise de décisions stratégiques.
- WDI possède des stations de transfert et des installations qui sont proches de ses clients, ce qui limite les coûts de transport (facteur clé de succès). De plus, elle est intégrée verticalement – elle offre des services de collecte, de transfert, d'enfouissement et de recyclage –, ce qui réduit les coûts de sous-traitance et les coûts d'exploitation (facteur clé de succès).
- Kingsley, l'actionnaire majoritaire, a de l'expérience en ce qui a trait au redressement d'entreprises et à l'amélioration des marges bénéficiaires.

### Faiblesses

- Puisqu'elle a vendu 60 % de son parc de véhicules à Kingsley, WDI dépend maintenant de Kingsley pour avoir des chauffeurs compétents et des camions pour ses activités au Nouveau-Brunswick. Cela signifie que WDI n'a plus d'influence sur le service à la clientèle. Par conséquent, le nombre de plaintes a augmenté. De plus, Kingsley a imposé des augmentations annuelles supérieures à l'inflation chaque année, ce qui a fait en sorte que les coûts ont été plus élevés que prévu.
- Les augmentations annuelles des frais facturés aux clients de WDI ont été plafonnées à 1 % seulement, ce qui n'est probablement pas viable, puisque l'inflation est de 3,2 % et que les marges diminuent en raison de l'augmentation des coûts à un taux supérieur à 1 % par année.
- WDI est actuellement incapable de recycler l'aluminium et les déchets organiques, services que les clients veulent avoir dans leurs contrats de service.

- WDI est une société de petite taille par rapport à ses concurrents et ne peut pas réaliser les mêmes économies d'échelle que ses grands concurrents. Ses coûts de production unitaires sont plus élevés, et elle ne peut donc pas livrer concurrence uniquement sur le plan des prix.
- Le RDA de WDI était de seulement 7,2 % en 2022, ce qui est bas par rapport aux rendements que génèrent les concurrents (la moyenne de l'industrie est de 10 %).
- À l'exception du recyclage des plastiques PET qu'elle a ajouté en 2021 et qui a amélioré ses marges, WDI n'a pas renouvelé ses produits et services et a toujours les mêmes sources de produits d'exploitation.

### Possibilités

- L'économie croît à un rythme de 3 %, et les dépenses de consommation ont augmenté, ce qui pourrait accroître le volume de déchets qui devront être éliminés.
- On prévoit que le volume de plastiques PET à recycler augmentera de 8 % par an pour les trois prochaines années, tandis que le volume de déchets organiques à recycler devrait augmenter de 5 % par an pendant encore plusieurs années.
- Manchester Design Limited (MDL), une entreprise fondée par des ingénieurs très respectés, a mis au point un nouveau type de plastique flexible recyclé (Flexi-P). Ce nouveau plastique semble supérieur aux autres types de plastiques recyclés actuellement sur le marché. WDI pourrait construire une installation de production de Flexi-P.
- Le gouvernement pourrait adopter un projet de loi exigeant que de nombreux produits en plastique soient composés d'au moins 55 % de matières recyclées, ce qui stimulerait la demande de matières recyclées et ferait ainsi monter les prix de vente.
- Il y a de plus en plus de réglementation visant à détourner les déchets organiques et les matières recyclables des sites d'enfouissement vers d'autres installations de traitement. Il devrait donc y avoir une augmentation de la demande de services de traitement des déchets organiques et d'autres procédés de recyclage.
- Les gouvernements envisagent l'adoption d'une loi qui imposerait le recyclage des piles alcalines (qui représentent 90 % des piles vendues). Ces piles aboutissent actuellement dans les sites d'enfouissement. Toutefois, les municipalités ne s'attendent pas à ce que ce changement prenne effet avant au moins trois ans.
- Les frais de traitement pour le compostage des déchets organiques et les prix de vente des matières recyclées sont en hausse.

### Menaces

- Le taux préférentiel est passé à 4 %, ce qui rend la dette plus coûteuse.
- Le taux d'inflation annuel est de 3,2 %, ce qui fait augmenter les coûts d'exploitation.
- L'adoption de nouvelles lois pourrait avoir des répercussions sur certains segments des activités de WDI.
- Les prix de vente des matières recyclées sont volatils et peuvent fluctuer de façon importante d'année en année. Le total des produits d'exploitation du secteur devrait croître de seulement 2 %, tandis que l'on prévoit un taux d'inflation d'environ 3 %.

- L'industrie de la gestion des déchets est extrêmement concurrentielle, et les conflits internes nuisent à la capacité de WDI de prospérer dans cet environnement.

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

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

**Oui** – Le candidat a effectué une évaluation raisonnable des questions importantes touchant WDI.

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

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

#### **Compétences techniques**

2.1.1 Évaluer la structure de gouvernance de l'entité (politiques, processus, codes)

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques

#### **Compétences habilitantes**

2.1.1 Définir l'étendue du problème

2.1.2 Recueillir l'information pertinente et la vérifier

2.1.3 Effectuer les analyses appropriées

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

2.1.6 Faire preuve de créativité et d'innovation pour appuyer la résolution de problèmes et la prise de décisions

Cette évaluation sommative est basée sur les occasions d'évaluation n°s 2 à 6.

#### **Occasion d'évaluation n° 2 (Question stratégique n° 1 : Acquisition de l'installation de traitement des déchets organiques appartenant à TN Composting Limited (TNC))**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois qualitative et quantitative de la proposition d'acquérir les actifs de TNC, plus précisément une installation de traitement des déchets organiques.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit estimer le RDA du projet et l'incidence sur l'objectif d'amélioration du RDA de WDI.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit évaluer si cet investissement cadre avec les objectifs de WDI et analyser les avantages, les inconvénients et les risques liés à l'investissement dans TNC. Le candidat doit aussi évaluer si la proposition d'investissement cadre avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de WDI.*

Les actifs d'une installation de traitement des déchets organiques appartenant à TNC sont en vente. L'installation a une clientèle variée composée de restaurants, d'entreprises de transformation d'aliments, d'hôpitaux et d'une université. Ces clients existants intéressent WDI parce qu'elle pourrait leur vendre certains de ses autres services de gestion des déchets.

### **Analyse quantitative**

TNC demande 14 millions \$ pour les actifs. De plus, le matériel de l'installation nécessitera bientôt une mise à niveau, dont Brian estime le coût à 2 millions \$, ce qui porte l'investissement total à 16 millions \$. Toutefois, Robert pense que la mise à niveau coûtera plutôt 6 millions \$ et ferait donc passer l'investissement total à 20 millions \$.

L'installation traite actuellement 40 000 tonnes de déchets (sur une capacité totale de 50 000 tonnes). Après la mise à niveau du matériel, on peut s'attendre à ce que l'installation de TNC génère un bénéfice d'exploitation annuel de 1,6 million \$. D'après ces projections et en supposant que le taux d'utilisation se maintient à 40 000 tonnes, le RDA serait le suivant :

Taux d'utilisation de 40 000 tonnes (80 % de la capacité)

| Prix d'acquisition | Mise à niveau | Valeur des actifs | Bénéfice d'exploitation | RDA  |
|--------------------|---------------|-------------------|-------------------------|------|
| 14 000 000 \$      | 2 000 000 \$  | 16 000 000 \$     | 1 600 000 \$            | 10 % |
| 14 000 000 \$      | 6 000 000 \$  | 20 000 000 \$     | 1 600 000 \$            | 8 %  |

Si la mise à niveau du matériel coûte 2 millions \$, le RDA du projet correspondrait à la moyenne du secteur et améliorerait le RDA global de WDI (qui est actuellement de 7,2 %). Cependant, si la mise à niveau coûte plutôt 6 millions \$, le RDA du projet s'établirait alors à 8 %, ce qui est inférieur à la cible du secteur, mais permettrait tout de même d'améliorer le RDA global de WDI en 2022.

Étant donné que l'installation de TNC a une capacité disponible de 10 000 tonnes excédentaires, le bénéfice d'exploitation et le RDA générés par le projet augmenteraient si cette capacité excédentaire était utilisée.

Taux d'utilisation de 50 000 tonnes (100 % de la capacité)

| Prix d'acquisition | Mise à niveau | Valeur des actifs | Bénéfice d'exploitation | RDA    |
|--------------------|---------------|-------------------|-------------------------|--------|
| 14 000 000 \$      | 2 000 000 \$  | 16 000 000 \$     | 2 000 000 \$            | 12,5 % |
| 14 000 000 \$      | 6 000 000 \$  | 20 000 000 \$     | 2 000 000 \$            | 10 %   |

Toutefois, 55 % des contrats de TNC expireront au cours de l'exercice considéré, et les 45 % restants expireront en 2024. Le volume de déchets organiques traité par l'installation de TNC

dépend du nombre de contrats que WDI peut renouveler et des conditions que la société peut négocier. La réussite financière dépend grandement du nombre de clients qui renouvellent leur contrat.

Les résultats de cet investissement et le RDA pourraient être plus élevés grâce aux synergies que WDI pourrait réaliser, comme :

- la réduction des coûts de collecte découlant de l'utilisation du parc de véhicules de WDI;
- la réduction des frais d'administration, des coûts du siège social, etc.;
- la vente d'autres services offerts par WDI à ces nouveaux clients;
- l'utilisation de la capacité inutilisée de 20 % pour vendre des services de traitement des déchets organiques aux clients actuels de WDI.

Robert a soulevé une préoccupation valide. La mise à niveau du matériel pourrait prendre jusqu'à cinq mois, pendant lesquels il faudra probablement fermer l'installation. WDI pourrait devoir externaliser la collecte et le traitement des déchets de ses clients actuels en vertu des contrats en vigueur. Il s'agit d'un coût supplémentaire et d'un aspect logistique dont il faudra tenir compte. De plus, la mise en pause des activités pourrait rendre cette possibilité d'investissement moins attrayante pour Jack, qui veut obtenir un rendement à très court terme de tout investissement.

## Analyse qualitative

### Vision/mission

- L'installation de traitement des déchets organiques cadre bien avec la vision de WDI d'« être une société de gestion des déchets de premier ordre ». Le traitement des déchets organiques est écoresponsable et durable – beaucoup plus que l'enfouissement.
- Cet investissement est lié au développement durable et à un secteur qui nécessite des technologies de pointe. L'installation utilisera les technologies les plus avancées une fois la mise à niveau effectuée; ce projet est donc conforme à la partie de l'énoncé de mission sur l'utilisation de technologies de pointe.
- Ce projet satisfait aussi aux besoins suivants :
  - ceux des clients de WDI, parce que l'installation leur permettra de recycler diverses matières;
  - ceux de la collectivité locale, puisque WDI pourra offrir le traitement des déchets organiques à ses clients.
- L'investissement concorde aussi avec les valeurs fondamentales de WDI consistant à se tenir au fait des technologies en matière d'élimination des déchets et à informer les clients des solutions de recharge pour l'élimination des déchets, et à faire la promotion de pratiques durables au sein de la société. L'installation permettra de réduire et d'éviter les émissions de GES en détournant les déchets organiques des sites d'enfouissement, où ils auraient généré des GES. De plus, le biogaz produit par le processus de traitement est capté et transformé en électricité, ce qui réduit encore les émissions de GES.

### Objectifs

Cette option stratégique générerait un RDA entre 8 % et 12,5 %, selon le coût de la mise à niveau et le taux d'utilisation, ce qui pourrait contribuer à améliorer le RDA actuel, qui est de 7,2 %. Toutefois, cela dépend du nombre de clients de TNC qui renouvellent leurs contrats.

### Risques

- La réputation de TNC est étroitement associée à sa propriétaire, Giselle Laflamme. TNC a un très faible roulement de la clientèle, mais si Giselle part, il y a un risque que les choses changent.
- Cinq clients représentent 70 % du total des produits d'exploitation. Il y a donc une concentration importante du risque en ce qui concerne la clientèle. La perte de l'un de ces clients aurait une incidence importante sur le bénéfice.
- Les contrats actuels sont d'une durée de trois ans, et 55 % d'entre eux (qui représentent la majorité des produits d'exploitation tirés des activités de collecte et de traitement de TNC) expireront en 2023, et les 45 % restants expireront en 2024. Il existe un risque que ces contrats ne soient pas renouvelés et que les produits d'exploitation baissent avant que WDI puisse trouver de nouveaux clients.
- WDI n'a aucune expérience du traitement des déchets organiques ou de la gestion d'une installation de traitement des déchets organiques. WDI devra donc s'assurer de conserver les dirigeants actuels de l'installation. Si Giselle, la propriétaire, quitte l'entreprise, elle emportera avec elle beaucoup d'expérience et de connaissances précieuses. Est-elle remplaçable? Y a-t-il une autre personne qui travaille à l'installation qui possède un niveau de connaissances et d'expérience semblable? Est-ce que Giselle est disposée à rester pour agir à titre de conseillère?
- TNC est gérée directement par la propriétaire, qui est très présente dans ses activités. Il est possible que la culture de TNC soit très différente de celle de WDI.
- Puisque la vente de TNC suscite beaucoup d'intérêt, il est possible qu'un concurrent acquière l'installation si WDI ne le fait pas.

### Possibilités

- Cet investissement fournirait une autre source de produits d'exploitation à WDI, ce qui contribuerait à diversifier les sources de produits d'exploitation de la société.
- Cet investissement procurerait à WDI une liste de 654 nouveaux clients potentiels en Nouvelle-Écosse, soit 400 restaurants, 250 entreprises de transformation d'aliments, 3 hôpitaux et une université. WDI pourrait vendre ses autres services à ces nouveaux clients. De plus, WDI pourrait offrir le nouveau service de traitement des déchets organiques à ses clients actuels.
- Certaines municipalités cherchaient des fournisseurs capables de traiter les déchets organiques, et WDI a perdu des contrats parce qu'elle n'offrait pas ce service. La situation n'a probablement pas changé, puisqu'il y a de plus en plus de réglementation visant à détourner les déchets des sites d'enfouissement. L'acquisition d'une installation de traitement des déchets organiques pourrait aider WDI à attirer de nouveaux clients.

- La composition de la clientèle de TNC contribuera à la diversification de la clientèle de WDI. (Cependant, dans le cas du module S1, on mentionnait que les contrats de TNC étaient d'une durée de seulement 3 ans par rapport à 5 ans pour les contrats de WDI avec les clients commerciaux et 10 ans pour les contrats avec les municipalités.)
- Le traitement des déchets organiques devrait connaître un taux de croissance annuel de 5 % dans les prochaines années, et les frais de traitement pour le compostage de déchets organiques augmentent également (*lien avec les tendances de l'industrie*). Par conséquent, la rentabilité du projet pourrait encore s'améliorer et surpasser les projections susmentionnées.
- L'installation a une capacité disponible de 10 000 tonnes que WDI pourrait vendre à de nouveaux clients ou à ses clients actuels.

## Intégration

Parmi toutes les options stratégiques, celle-ci présente le délai le moins long (cinq mois) entre l'investissement et le moment où le projet commencera à générer des produits d'exploitation parce que ces actifs font partie d'une entreprise en exploitation. Il est donc plus probable que Jack appuie cet investissement puisque ce dernier générera un rendement plus immédiat que les autres options. Les données laissent croire que le RDA atteindra ou dépassera la cible actuelle. Cette option cadre aussi avec l'objectif du Conseil d'investir dans des projets qui appuient la vision et la mission de la société. Dans l'ensemble, cette option semble être un bon compromis pour satisfaire à la fois au désir de Jack Kingsley d'obtenir un rendement immédiat et au désir de Laura d'investir dans des projets qui encouragent les pratiques durables.

## Conclusion

L'acquisition de TNC permettrait à WDI d'élargir son offre de services étant donné qu'elle n'a pas d'installation de traitement des déchets organiques, et il s'agit d'une faiblesse pour elle. Cette acquisition présente de nombreux avantages. Elle améliorera le RDA de la société s'il est possible de maintenir le coût de la mise à niveau de l'installation à un montant raisonnable. Elle répondrait aussi à la volonté du Conseil d'investir dans des projets liés au développement durable. Puisque seulement 80 % de la capacité de l'installation est actuellement utilisée, WDI pourrait vendre ce service à ses clients. Cette acquisition permettrait aussi à WDI d'avoir une nouvelle clientèle pour ses services de collecte, de transfert, d'enfouissement et de recyclage.

Les risques majeurs pour WDI sont notamment qu'elle n'a aucune expérience dans ce segment et que la réputation de TNC est étroitement liée à sa propriétaire, qui participait très activement aux activités quotidiennes de l'installation. Si Giselle ne veut pas continuer à prendre part aux activités de l'entreprise d'une façon ou d'une autre – du moins pour assurer le renouvellement des contrats importants –, cet investissement devient beaucoup plus risqué. Laura a laissé entendre qu'elle pourrait négocier un plan de transition avec Giselle, ce qui serait essentiel au succès de cet investissement. Le départ de Giselle pourrait entraîner la perte de clients et avoir des répercussions sur le fonctionnement interne (par exemple, taux de rotation du personnel plus élevé ou baisse de la productivité).

Malgré les risques, il s'agit d'une bonne occasion pour WDI de pénétrer un marché en pleine croissance qui cadre avec sa vision, sa mission et ses objectifs actuels. Le segment des déchets organiques devrait croître à un taux de 5 %, ce qui est plus rapide que l'ensemble de l'industrie, dont le taux de croissance est de 2 %. Toutefois, comme le montant de l'investissement total se situe entre 16 millions \$ et 20 millions \$, WDI n'aurait plus de trésorerie disponible à investir ailleurs après le versement des dividendes. Le prix demandé pourrait être plutôt élevé, étant donné que les contrats sont de courte durée et arrivent à échéance, et qu'il est possible que la propriétaire actuelle quitte l'entreprise. WDI devrait tenter de faire baisser le prix d'achat et offrir un incitatif au renouvellement des contrats ou négocier une entente selon laquelle la propriétaire continuerait à fournir des services contre rémunération, ce qui pourrait encore améliorer le RDA.

Cependant, si la propriétaire actuelle ne demeure pas suffisamment longtemps pour aider à renouveler les contrats, le risque associé à cet investissement augmentera considérablement. Dans un tel cas, WDI devrait reconsidérer cette décision d'investissement.

**Occasion d'évaluation n° 3 (Question stratégique n° 2 : Vente de tous les actifs de la division de WDI au Nouveau-Brunswick à Canada Waste Management Inc. (CWM))**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la vente possible des actifs de la division du Nouveau-Brunswick.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit relever et souligner l'incidence de cette décision (l'importance relative des activités de la division du Nouveau-Brunswick et l'effet de la vente des actifs de cette division sur la société dans son ensemble) et prendre en considération son effet sur le RDA et sur l'objectif de la société de vendre les actifs moins performants.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les facteurs qualitatifs en lien avec la décision de vendre les actifs de la division du Nouveau-Brunswick, y compris la concordance de cette décision avec la vision, la mission, les valeurs fondamentales et les objectifs de WDI. Le candidat doit aussi expliquer ce que WDI pourrait faire avec le produit de la vente (p. ex. verser des dividendes, faire des investissements et/ou possiblement racheter les actions de Kingsley).*

CWM, un concurrent national, a récemment offert 93 millions \$ pour acquérir l'ensemble des actifs de WDI de la division du Nouveau-Brunswick (division NB). Ces actifs incluent deux centres de collecte sur cinq, une station de transfert sur trois, un site d'enfouissement sur trois et deux installations de recyclage sur quatre que WDI exploite actuellement.

**Analyse quantitative**

Même si les activités de collecte et de transfert combinées ont un faible RDA et affichent une piètre performance, il n'existe pas de marché pour vendre ces actifs comme actifs autonomes. Si WDI vend ses actifs de la division NB, elle perdra une part importante de son bénéfice d'exploitation actuel ( $45\%, \text{ soit } 10\ 804\ 000\$ - 4\ 800\ 000\$ = 6\ 004\ 000\$ \div 13\ 259\ 000\$$ ) et, comme l'a mentionné Laura, une part importante de ses actifs.

La société cesserait aussi de profiter de certaines synergies. Par exemple, les frais de vente et d'administration imputés aux activités de la division NB ne sont peut-être pas représentatifs des véritables réductions de coûts réalisées, puisque beaucoup de ces coûts sont intégrés et sont possiblement engagés pour les deux divisions, soit celles de la Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick. Une analyse plus poussée s'impose.

### Analyse qualitative

#### Objectifs des actionnaires

Comme les centres de collecte et la station de transfert ont un RDA combiné de moins de 3 %, la vente des actifs de la division NB permettrait d'atteindre en partie les objectifs du Conseil. Cependant, le RDA de l'ensemble de la division est de 11 %, ce qui est supérieur au rendement de 7,2 % généré en 2022. Par conséquent, la vente de ces actifs ferait baisser le RDA global de WDI (*lien avec les objectifs*). La division NB dans son ensemble a actuellement un RDA qui dépasse même la moyenne du secteur qui est de 10 %. C'est probablement pourquoi WDI a reçu une offre si généreuse pour ces actifs. La vente n'aiderait donc pas WDI à atteindre son objectif en matière de RDA.

Néanmoins, la vente de ces actifs permettrait à WDI d'investir davantage dans des technologies modernes, en fonction des tendances actuelles de l'industrie de la gestion des déchets. WDI pourrait ainsi atteindre l'objectif du Conseil qui consiste à prendre de l'expansion en misant sur les services qui appuient la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la société. Cela dépend de la façon dont le produit de la vente serait investi.

#### Vision/mission

- La vente de l'ensemble des actifs de la division NB serait contraire à la vision de la société consistant à répondre aux besoins de ses clients, de ses employés et des collectivités locales au Nouveau-Brunswick. Si elle vendait ces actifs, WDI ne pourrait plus fournir ses services qu'en Nouvelle-Écosse, ce qui limiterait la portée géographique de ses activités.
- L'une des valeurs fondamentales de WDI est de traiter ses employés de façon respectueuse. Qu'arrivera-t-il aux employés qui travaillent actuellement pour la division NB si WDI vend ces actifs? Le nouveau propriétaire les gardera-t-il? WDI devrait-elle chercher à négocier le maintien en place des employés actuels pendant un certain temps?
- La vente des installations de recyclage et du site d'enfouissement va à l'encontre de l'objectif d'investir dans le développement durable, puisque les sites d'enfouissement produisent du biogaz qui sert à la production d'énergie et que les installations de recyclage permettent de récupérer divers produits, ce qui réduit les émissions de GES. Seule la vente des activités de collecte et de transfert aiderait à atteindre l'objectif de développement durable.

### Risques

- Les réductions de coûts actuellement réalisées grâce aux divisions de WDI en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick seraient perdues, et la performance globale de WDI en souffrirait.
- La vente des actifs de la division NB à CWM, un concurrent national, pourrait rendre WDI moins concurrentielle et plus vulnérable à une prise de contrôle, puisque sa taille serait réduite environ de moitié après la vente, alors que celle de CWM serait plus grande.
- Le Conseil de WDI et Laura veulent que l'entreprise prenne de l'expansion en misant sur les services qui nécessitent des compétences spécialisées et des technologies de pointe. Par contre, la vente des installations de recyclage ferait en sorte que la société serait moins active dans ces domaines de services (*lien avec la stratégie*).
- Robert ne veut pas vendre les installations de recyclage et les sites d'enfouissement, parce que ce sont eux qui différencient actuellement WDI et que la demande à l'égard de ces services augmentera à l'avenir.
- Le recyclage est un segment en croissance, et la société se différencie actuellement par sa capacité à recycler les plastiques PET. La vente des installations de la division NB réduirait la participation de WDI dans ce secteur (*lien avec les tendances de l'industrie*).

### **Intégration**

WDI a conclu un contrat avec Kingsley en vertu duquel cette dernière lui fournit des camions et des chauffeurs pour les activités de sa division NB. Comme ce contrat de service semble problématique, le fait de le transférer au nouvel acheteur atténuerait cette préoccupation.

### **Conclusion**

WDI s'est fait proposer de vendre tous les actifs de sa division NB pour 93 millions \$ à CWM, un concurrent national. Le prix offert est supérieur à la valeur de marché des groupes d'actifs comparables. Par contre, ces actifs et les bénéfices qui en découlent représentent une part importante des activités de WDI. La vente des actifs de la division NB réduirait la taille de WDI de moitié environ, et il serait donc difficile pour elle de rester concurrentielle dans l'industrie. Même si cela générât de la trésorerie à très court terme, la vente nuirait fort probablement à WDI à long terme. La vente des installations de recyclage, qui génèrent des bénéfices importants, ferait baisser les marges et les rendements de WDI, et n'aiderait pas la société à atteindre ses objectifs pour 2023. La vente du site d'enfouissement et des installations de recyclage, qui permettent de soutenir le développement durable, serait contraire à la stratégie d'investir dans des secteurs liés au développement durable et nécessitant des technologies de pointe.

Toutefois, WDI a actuellement des contraintes de trésorerie dont il faut tenir compte. La vente générerait une entrée de fonds importante pour WDI et l'aiderait à alléger ces contraintes. Le produit de la vente pourrait servir à rembourser la dette de WDI. En ce moment, la société a aussi plusieurs projets dans lesquels elle pourrait réinvestir ces fonds, et elle pourrait affecter une partie du produit de la vente à l'investissement dans des secteurs émergents de l'industrie. Une autre possibilité serait d'utiliser le produit de la vente pour racheter les actions de Kingsley si Laura veut vraiment mettre fin à la relation avec Jack. Il se pourrait que Jack soit disposé à liquider son

investissement dans WDI (on mentionne que Jack veut se départir de sa participation dans WDI d'ici un an ou deux).

**Occasion d'évaluation n° 4 (Question stratégique n° 3 : Investissement dans une installation de production de Flexi-P)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de l'investissement se situant entre 18 millions \$ et 22 millions \$ dans une installation de production de Flexi-P.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit déterminer si l'investissement proposé de 18 millions \$ à 22 millions \$ est raisonnable en fonction des produits d'exploitation attendus et des estimations de coûts.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les aspects qualitatifs de cet investissement, dont les risques, les avantages et inconvénients pour WDI et la concordance avec la vision, la mission et les objectifs de la société.*

Manchester Design Limited (MDL) a offert à WDI la possibilité de collaborer avec elle. MDL, qui appartient à des ingénieurs, a développé un nouveau type de plastique flexible recyclé (Flexi-P). Le Flexi-P semble supérieur aux plastiques recyclés standards, puisqu'il est plus résistant et ne pollue pas l'environnement lorsqu'il est éliminé. MDL a mis au point le Flexi-P et veut que WDI devienne son unique fournisseur de ce nouveau matériau.

MDL a proposé un contrat de 10 ans. En vertu du contrat, WDI devra construire une nouvelle installation qui devrait coûter entre 18 millions \$ et 22 millions \$. En contrepartie, MDL donnerait à WDI l'accès exclusif à la technologie de production du Flexi-P pour permettre à WDI de le produire et de le vendre. WDI devra aussi accepter de répondre aux besoins de MDL en Flexi-P avant de vendre sa production à d'autres clients.

**Analyse quantitative**

La capacité de la nouvelle installation proposée est de 30 000 tonnes. MDL aura besoin de 17 000 tonnes de la capacité initiale. L'An 1 sera 2025, puisqu'il faudra deux ans pour la construction. La croissance de la demande de MDL sera de 9 % par année. La capacité maximale sera atteinte en 2032 (après environ huit ans).

Les projections qui suivent ne tiennent pas compte des produits d'exploitation supplémentaires que WDI pourrait générer en vendant sa production excédentaire de Flexi-P à d'autres acheteurs. Par conséquent, ces projections pourraient être sous-évaluées.

MDL a promis de payer 750 \$ par tonne de Flexi-P à WDI. Selon ses projections, WDI prévoit que les coûts variables correspondront à 415 \$ par tonne de Flexi-P produit, et les coûts fixes sont estimés à 1,25 million \$ par an. On suppose qu'un taux d'actualisation de 15 % est employé pour calculer les projections, puisqu'il s'agit du taux qu'utilise WDI pour évaluer les projets d'investissement.

Le taux de rendement du projet dépendra de la capacité de la nouvelle installation qui sera utilisée. Un volume de production plus bas que prévu pourrait réduire de façon importante la rentabilité du projet.

En outre, comme les ingénieurs de MDL l'ont souligné, parce que le Flexi-P est un nouveau produit et que son processus de production est également nouveau, il est difficile d'estimer avec précision les coûts. Il convient aussi de préciser que ces projections sont fondées sur des chiffres fournis par MDL. Il se peut que les coûts du projet (coûts de construction, coûts variables et coûts fixes) diffèrent substantiellement des projections (étant donné que MDL a intérêt à ce que ce projet d'investissement semble le plus rentable possible). Il faut envisager la forte possibilité qu'il y ait des dépassements de coûts dans le cadre de ce projet et que les marges soient moins élevées que prévu.

Par conséquent, les projections suivantes pourraient changer lorsque des données plus précises seront disponibles.

| An                              | 2023<br>0     | 2024<br>1     | 2025<br>2     | 2026<br>3     | 2027<br>4     | 2028<br>5     |                |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Investissement initial          | 20 000 000 \$ |               |               |               |               |               |                |
| Volume                          | –             | –             | 17 000        | 18 530        | 20 198        | 22 015        |                |
| Produits tirés des ventes à MDL | –             | –             | 12 750 000 \$ | 13 897 500 \$ | 15 148 275 \$ | 16 511 620 \$ |                |
| Coûts variables                 | –             | –             | 7 055 000     | 7 689 950     | 8 382 046     | 9 136 430     |                |
| Coûts fixes                     | –             | –             | 1 250 000     | 1 250 000     | 1 250 000     | 1 250 000     |                |
|                                 | –             | –             | 4 445 000     | 4 957 550     | 5 516 230     | 6 125 190     |                |
| Facteur d'actualisation (15 %)  | 1,00          | 0,8696        | 0,7561        | 0,6575        | 0,5718        | 0,4972        |                |
| (20 000 000)                    | \$            | –             | 3 361 059 \$  | 3 259 670 \$  | 3 153 922 \$  | 3 045 302 \$  |                |
|                                 |               |               |               |               |               |               |                |
|                                 | 2029<br>6     | 2030<br>7     | 2031<br>8     | 2032<br>9     | 2033<br>10    | 2034<br>11    | Total          |
| Volume                          | 23 997        | 26 157        | 28 511        | 30 000        | 30 000        | 30 000        | 246 407        |
| Produits tirés des ventes à MDL | 17 997 666 \$ | 19 617 455 \$ | 21 383 026 \$ | 22 500 000 \$ | 22 500 000 \$ | 22 500 000 \$ | 184 805 542 \$ |
| Coûts variables                 | 9 958 708     | 10 854 992    | 11 831 941    | 12 450 000    | 12 450 000    | 12 450 000    | 102 259 067    |
| Coûts fixes                     | 1 250 000     | 1 250 000     | 1 250 000     | 1 250 000     | 1 250 000     | 1 250 000     | 12 500 000     |
|                                 | 6 788 957     | 7 512 463     | 8 301 085     | 8 800 000     | 8 800 000     | 8 800 000     | 70 046 475     |
| Facteur d'actualisation (15 %)  | 0,4323        | 0,3759        | 0,3269        | 0,2843        | 0,2472        | 0,2149        |                |
|                                 | 2 935 054 \$  | 2 824 213 \$  | 2 713 639 \$  | 2 501 509 \$  | 2 175 225 \$  | 1 891 500 \$  | 7 861 094 \$   |

La valeur actualisée du projet est d'environ 8 millions \$ selon l'analyse, d'après les hypothèses fournies. Si les estimations utilisées dans le modèle sont exactes, ce projet semble alors être une option rentable. De plus, si WDI peut offrir à d'autres clients sa capacité qui excède les besoins de MDL, ce projet serait encore plus rentable.

Le projet de production de Flexi-P semble aussi répondre à l'objectif du Conseil d'augmenter le RDA de WDI, qui est actuellement de 7,2 %. Si les projections fournies sont exactes, le RDA du projet pour la première année d'exploitation serait d'environ 17 % (sur une base actualisée).

## Analyse qualitative

### Vision/mission

- Le projet appuie la stratégie d'investissement de WDI dans les activités liées au développement durable.
- Il appuie aussi l'objectif du Conseil d'investir dans des secteurs qui respectent les énoncés de vision et de mission de la société.
- D'après Dianne, il se peut que Kingsley ne veuille pas investir dans des secteurs qui ne sont pas liés à la gestion des déchets, qui est la compétence de base de WDI.
- Brian appuie l'investissement puisqu'il permet à WDI de diversifier ses activités en se lançant dans un nouveau segment de marché.

### Possibilités

- Le prix de vente des matières recyclées continue d'augmenter (*lien avec les tendances*). Le Flexi-P semble être supérieur au plastique recyclé normal. WDI pourrait ainsi être en mesure de vendre le Flexi-P à un prix plus élevé.
- Le volume de plastiques PET qui est recyclé devrait augmenter de 8 % par année pour les trois prochaines années (*lien avec les tendances*). Il est donc probable que les installations capables de recycler les plastiques PET profitent d'une demande accrue.
- Les lois adoptées par les gouvernements font aussi augmenter la demande de matières recyclées (*lien avec les tendances*). Cette tendance pourrait être favorable à WDI parce qu'il est plus probable que la capacité de sa nouvelle installation de production de Flexi-P sera pleinement utilisée.
- De plus, comme le Flexi-P est un produit spécialisé qui nécessite des technologies de pointe, l'investissement dans une installation de production de Flexi-P serait conforme à la stratégie déclarée de WDI. Cet investissement permettrait aussi d'entrer dans un nouveau segment du marché du recyclage (*lien avec la vision/mission et la stratégie du Conseil*).
- La demande de matières recyclées est influencée par la réglementation gouvernementale. Par conséquent, si on incite les utilisateurs industriels et commerciaux à adopter des politiques écologiques, les produits de MDL profiteront d'une augmentation de la demande (*lien avec le cas du module S1 et les tendances de l'industrie*).
- Un projet de loi, qui a été présenté, exigerait que de nombreux produits en plastique soient composés d'au moins 55 % de matières recyclées. Le fait que les produits de MDL contiennent des matières recyclées pourrait donc en stimuler la demande (*lien avec les tendances de l'industrie*).
- Le Flexi-P est un tout nouveau produit fabriqué au moyen d'un processus novateur. Si WDI se lance dans ce secteur, elle pourrait avoir un avantage concurrentiel appréciable par rapport à ses concurrents et aurait un client important (MDL) dès le début du projet (*lien avec les tendances de l'industrie et la stratégie du Conseil*).

- MDL exerce ses activités en Nouvelle-Écosse depuis 11 ans, et ses ventes connaissent une croissance annuelle importante. Par conséquent, MDL semble avoir beaucoup d'expérience et un modèle qui fonctionne bien, ce qui permet à WDI d'avoir plus facilement confiance dans le projet de MDL et de se fier à ses projections.

### Risques

- Étant donné que le Flexi-P est une nouvelle matière, il se peut que le marché pour les produits fabriqués avec celle-ci ne soit pas aussi important que MDL le prévoit selon ses projections. Il est donc possible que plus de temps soit nécessaire pour atteindre le niveau de rentabilité projeté dans l'analyse qui précède.
- À ce stade, WDI semble s'en remettre entièrement à l'évaluation du Flexi-P que MDL a effectuée. Que sait WDI du processus de fabrication du Flexi-P et à quel point peut-elle être sûre du succès de cette matière? Avant d'investir dans ce projet, WDI doit faire appel à des recherches indépendantes sur l'utilité du Flexi-P et son processus de production.
- Puisque la nouvelle installation de WDI emploiera une nouvelle technologie, il est possible que la construction de l'installation soit longue et complexe. WDI a-t-elle actuellement les compétences requises en interne pour gérer le projet de construction ou l'installation? Il se peut que WDI doive attribuer plus de ressources que prévu à ce projet.

### Autres suggestions et facteurs à considérer

- Les conditions du contrat précisent que WDI doit exécuter les commandes de Flexi-P de MDL en premier. Par conséquent, si WDI conclut des contrats d'approvisionnement en Flexi-P avec d'autres clients, elle doit s'assurer d'avoir suffisamment de capacité pour répondre aux besoins de MDL. Il pourrait s'agir d'un défi sur le plan logistique si les besoins de MDL varient par rapport à ses projections originales.
- On prévoit que l'installation aura une durée de vie utile de 10 ans, étant donné que la technologie sera probablement désuète à ce point. Est-il possible que le Flexi-P devienne désuet encore plus tôt?

### **Intégration**

Il faudra environ deux ans avant que ce projet commence à générer des flux de trésorerie pour WDI. Comme il a déjà été mentionné, WDI a actuellement un important déficit de trésorerie. Si elle investit dans ce projet, sa situation de trésorerie se détériorera davantage et ne recommencera à s'améliorer que dans deux ans. Cela pourrait pousser Jack à refuser cette proposition, puisqu'il souhaite autant que possible tirer un rendement immédiat de son investissement dans WDI.

## Conclusion

Sur le plan quantitatif, le projet semble rentable. Sur le plan qualitatif, le projet est conforme à la vision/mission de WDI et permet d'atteindre les objectifs du Conseil. Toutefois, il y a de nombreux éléments variables inconnus relativement au projet, et les projections fournies pourraient donc ne pas refléter avec exactitude les résultats réels du projet. C'est pourquoi il est extrêmement important que WDI effectue son propre contrôle diligent à l'égard du Flexi-P et de MDL avant de faire cet investissement. WDI doit déterminer si les estimations de coûts fournies par MDL sont exactes ou, au minimum, basées sur des hypothèses raisonnables. Si, au cours du contrôle diligent, WDI établit que l'information fournie par MDL jusqu'à maintenant est exacte, ce projet serait alors lucratif pour WDI.

Cet investissement aiderait WDI à diversifier ses activités en se lançant dans un nouveau segment prometteur de l'industrie. Il permettrait aussi à WDI d'établir une solide relation avec MDL, une entreprise du secteur qui semble florissante et avant-gardiste.

Cependant, étant donné que l'expansion initiale coûterait entre 18 millions \$ et 22 millions \$ et que WDI a environ 22 millions \$ de trésorerie disponible qu'elle peut réinvestir (après le versement des dividendes que Jack a demandé), WDI n'aura plus de trésorerie à investir ailleurs, si elle réalise cet investissement. Comme WDI a actuellement d'importantes contraintes de trésorerie, elle pourrait ne pas être en mesure d'investir dans la construction de l'installation de production de Flexi-P si elle juge que d'autres projets d'investissement sont plus intéressants. En outre, même si le Conseil de WDI veut aller de l'avant, Jack pourrait s'opposer au projet en raison de ses propres objectifs (soit de dégager un rendement à très court terme).

### Occasion d'évaluation n° 5 (Question stratégique n° 4 – Investissement conjoint avec Rayland Energy Inc. (REI))

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation qualitative du projet d'investissement conjoint dans une installation de recyclage de piles avec REI et identifie les informations supplémentaires qui sont nécessaires pour réaliser une analyse complète.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit souligner que cet investissement est risqué en raison du moment et de la nature de l'investissement. Il doit aussi évaluer la concordance du projet avec la vision/mission et les objectifs de WDI. Le candidat doit aussi signaler les aspects potentiellement problématiques de l'entente et suggérer des modifications.*

REI a proposé à WDI d'investir 17 millions \$ dans une installation de recyclage de piles. REI investira le même montant (WDI et REI détiendront chacune 50 % de l'installation proposée). Aucuns chiffres n'ont été fournis pour analyser le rendement du capital investi. Toutefois, le candidat doit déterminer si WDI devrait aller plus avant avec ce projet ou non en fonction de la concordance stratégique (vision, mission, etc.).

## Analyse quantitative

REI a établi un RDA projeté d'environ 8 %. Si cette projection est exacte, un investissement dans cette installation améliorerait légèrement le RDA de WDI, qui est de 7,2 %, et respecterait l'objectif du Conseil. Cependant, le RDA projeté de 8 % est tout de même inférieur à la moyenne de l'industrie, qui est de 10 %. Selon les projections de REI, la nouvelle installation de recyclage de piles aura de la capacité supplémentaire qui permettra d'accepter d'autres contrats, ce qui ferait passer le rendement du projet au-dessus de 8 %, mais il est impossible de déterminer l'incidence sur la rentabilité du projet.

Le RDA dépend aussi de l'adoption du projet de loi imposant le recyclage des piles alcalines, ce qui signifie que cet investissement présente un risque pour WDI.

## Analyse qualitative

### Vision/mission

- L'investissement dans une installation de recyclage de piles cadre avec la vision et la mission d'être présent dans le secteur du recyclage (*lien avec la vision/mission*).
- Le détournement de piles alcalines des sites d'enfouissement est compatible avec la mission de WDI consistant à utiliser des méthodes écoresponsables (*lien avec la vision/mission*).
- L'investissement dans une installation de pointe qui requiert une vaste expertise cadre avec l'objectif de WDI d'investir dans des entreprises liées au développement durable qui utilisent des technologies de pointe.
- Le détournement des déchets des sites d'enfouissement appuie la valeur fondamentale d'engagement à l'égard du développement durable.

### Possibilités

- Les provinces sont tenues de mettre en place la réglementation visant à imposer aux fabricants la responsabilité d'éliminer leurs produits et leurs emballages à la fin de la durée de vie utile des produits. Si les piles alcalines en viennent à être considérées comme des déchets dangereux, comme on s'y attend, il faudra alors une manière de recueillir et de recycler ces produits; WDI et REI seront prêtes à répondre à ces besoins (*lien avec l'industrie*).
- Les gouvernements envisagent l'adoption d'un projet de loi imposant le recyclage des piles alcalines, qui représentent maintenant 90 % des piles vendues. Si elle est adoptée, la loi fera augmenter grandement la demande de services de recyclage de piles (*lien avec l'industrie*).
- WDI générerait un bénéfice d'exploitation supplémentaire grâce aux frais de gestion qu'elle recevrait en contrepartie de la gestion des activités quotidiennes de l'installation. WDI réduirait ainsi le risque lié à l'investissement dans ce projet.
- Comme Laura l'a mentionné, REI prend généralement des décisions prudentes et informées. WDI peut donc profiter de l'expertise de REI pour se propulser dans un nouveau segment du marché.

### Risques

- Comme le recyclage des piles n'est pas encore obligatoire, le volume pourrait être insuffisant pour générer un bénéfice au début du projet (*lien avec l'industrie*).
- Le moment exact de l'adoption du projet de loi est une source de préoccupation. Actuellement, on prévoit que l'installation sera en service d'ici juin 2024. Cependant, le projet de loi pourrait ne pas prendre effet avant au moins trois ans (*lien avec l'industrie*). Dans un tel cas, la nouvelle installation pourrait avoir une capacité excédentaire importante. Plus l'entrée en vigueur de la loi tarde, plus WDI en souffrirait financièrement.
- WDI devra initialement investir 17 millions \$, mais le montant de l'investissement pourrait être plus élevé si du financement supplémentaire est requis, s'il y a des pertes en raison du faible volume de piles à recycler ou encore si les coûts sont plus élevés que prévu.
- Les actions ne pourront pas être transférées ou vendues à moins que l'autre partie y consente. Par conséquent, si WDI souhaite se retirer du projet plus tard, la vente des actions pourrait être compliquée et litigieuse, en plus de prendre un temps considérable.
- Les concurrents de WDI pourraient avoir vent de cette possibilité et construire leurs propres installations de recyclage de piles. Cette situation expose WDI au risque de ne pas être capable d'obtenir suffisamment de contrats pour rendre le projet rentable.

### Investissement conjoint

- WDI et REI partageraient le risque lié à l'entrée dans un nouveau segment de marché.
- En tant que fabricant de piles, REI pourra fournir un bon volume de piles, puisqu'elle sera probablement tenue par la loi d'assurer la collecte et l'élimination des piles qu'elle produit.
- Toutes les décisions liées à l'exploitation, à la stratégie et aux finances doivent être prises à l'unanimité, ce qui pourrait causer des difficultés si WDI et REI n'ont pas les mêmes objectifs. Aucune des deux parties n'aura le contrôle.
- WDI et REI nommeront chacune deux des quatre membres du Conseil d'administration. Il pourrait donc être difficile de parvenir à une décision unanime, et des problèmes de gouvernance pourraient en découler. WDI devrait peut-être songer à ajouter un administrateur indépendant au Conseil pour éviter les impasses lors des votes.

### Informations supplémentaires

Afin qu'il soit possible de prendre une décision, il faudrait réaliser une analyse de la valeur actualisée nette (VAN) ou un autre type d'analyse permettant de déterminer si l'investissement générera un rendement adéquat. Pour réaliser une analyse de la VAN, il faudrait des données comme :

- le coût d'investissement initial – même si l'investissement total est estimé à 34 millions \$, il faut déterminer ce qu'il couvre (le terrain, le bâtiment et le matériel?);
- la capacité de l'installation;
- la capacité de l'installation par rapport au volume de piles qui sera disponible dans la région locale;
- le montant des frais de traitement actuels pour le recyclage de piles et qui les paie;
- le volume prévu de piles qui seront recyclées;
- les coûts de traitement;

- le prix de vente des matières recyclées;
- les facteurs qui influent sur la demande à l'égard de ces matières recyclées, et la demande prévue;
- la durée du projet;
- le financement supplémentaire nécessaire, le cas échéant.

### Conclusion

Ce projet en est encore à ses premiers stades. Il faudrait obtenir des informations supplémentaires pour pouvoir réaliser une évaluation quantitative et prendre une décision. Actuellement, le projet de loi qui imposerait le recyclage des piles alcalines n'a pas encore été adopté, mais REI pense que la loi sera promulguée en 2024. Cette situation ajoute un facteur de risque et d'incertitude à la décision. Cet investissement permettrait à WDI de partager les risques liés à l'installation de recyclage de piles avec un fabricant de piles qui connaît bien l'industrie. Cet investissement va aussi dans le sens de l'orientation stratégique que WDI veut prendre, puisqu'il est lié au développement durable et qu'il nécessite des technologies de pointe.

Étant donné les contraintes de trésorerie actuelles de WDI, si celle-ci effectue l'investissement de 17 millions \$, elle n'aura plus assez de trésorerie pour faire d'autres investissements stratégiques. Vu les nombreuses inconnues associées à ce projet d'investissement et le fait que le projet de loi pourrait ne pas être adopté avant plusieurs années, il serait probablement plus prudent de reporter l'investissement dans ce projet. De plus, Jack pourrait s'y opposer en raison du risque et de l'absence de rendement à très court terme.

WDI pourrait dire qu'elle veut faire mûrir le projet et déterminer avec REI les chiffres nécessaires au calcul de la VAN afin d'être en meilleure position pour prendre une décision éclairée. Enfin, WDI devrait renégocier certaines des conditions dans la proposition d'entente afin d'avoir davantage de contrôle.

### Occasion d'évaluation n° 6 (Problèmes de gouvernance)

*Au niveau Compétent, le candidat doit constater que, depuis les événements énoncés dans le cas du module S1, les points de vue et les résultats visés de Jack et de Laura en ce qui concerne WDI ont encore divergé. Il s'agit d'un facteur qui doit être pris en considération dans le processus de prise de décisions du Conseil. Toutefois, le candidat doit relever le fait que Kingsley est l'actionnaire détenant le contrôle, et que c'est elle en dernier ressort qui contrôle WDI.*

*Le candidat peut aussi envisager différentes manières de composer avec le problème (comme la restructuration du Conseil ou la négociation du rachat des actions de Kingsley).*

La relation entre Kingsley (et, par conséquent, Jack, le propriétaire de Kingsley) et WDI comporte deux problèmes importants. Premièrement, par l'entremise du contrat concernant les camions / la collecte que WDI a conclu avec Kingsley, cette dernière semble profiter de WDI et nuire à la réputation de WDI au Nouveau-Brunswick. Ce service coûte maintenant probablement plus cher à l'entreprise que d'assurer elle-même le service de collecte. Deuxièmement, et de surcroît, Jack

désire tirer un rendement à très court terme et limite ainsi la capacité de WDI de faire des investissements stratégiques, dont certains pourraient renforcer l'entreprise à long terme.

### **Contrat de collecte**

Le contrat d'externalisation que WDI a conclu avec Kingsley en juin 2020 a causé d'autres différends entre les deux parties. WDI a reçu des plaintes parce que les chauffeurs de Kingsley sont impolis et ne font pas bien leur travail. WDI a parlé de ces problèmes avec Kingsley, mais rien n'a changé. Kingsley a aussi violé les conditions du contrat en imposant des augmentations annuelles supérieures à l'inflation. WDI avait initialement externalisé cette fonction en la confiant à Kingsley parce qu'elle croyait que cette décision lui permettrait de réduire ses coûts d'ensemble. Cependant, depuis que WDI a converti son parc de véhicules au gaz naturel, elle ne réalise plus de réductions de coûts en confiant cette fonction à Kingsley, et la majoration récurrente des tarifs imposée par Kingsley empire la situation. Laura veut donc résilier le contrat.

Si Kingsley a vraiment violé les conditions du contrat, WDI a un motif raisonnable pour demander la résiliation du contrat. Cette décision entraînerait par contre une détérioration de la relation avec Kingsley et, possiblement, des frais juridiques élevés (que WDI ne peut pas se permettre de payer). Il serait plus sage de tenter de discuter du problème avec Kingsley et avec Jack une dernière fois avant d'intenter une poursuite. WDI pourrait aussi recourir à la médiation pour trouver une solution à ce différend. Elle pourrait ainsi négocier l'imposition d'une limite d'augmentation des tarifs. À long terme, WDI pourrait décider de réintégrer cette fonction à l'interne ou trouver un autre fournisseur.

### **Gouvernance**

Toutefois, le problème de gouvernance est le plus important. Même si les membres du Conseil de WDI semblent avoir une vision unifiée concernant la santé financière à long terme de la société, Jack veut mettre l'accent sur la rentabilité à court terme de WDI. Comme il a déjà été mentionné, Kingsley est l'actionnaire majoritaire de WDI, et Jack a le contrôle de WDI par l'intermédiaire de Kingsley. Jack contrôle donc la prise de décisions. Parce que Jack désire obtenir un rendement rapidement de son investissement, il est peu probable qu'il approuve des investissements qui ne généreront pas de rendement à très court terme.

Les objections et les points de vue divergents de Jack et de Laura ont une incidence sur la capacité du Conseil à gérer et à administrer WDI. Si on ne règle pas ce problème, la réussite future de WDI risque d'être menacée. WDI a actuellement 12,65 millions \$ de trésorerie disponible, et il semble que Jack a décidé que la société allait verser des dividendes en espèces de 10,7 millions \$ pour l'exercice. Jack a demandé le versement d'un dividende important, ce qui drainera les liquidités de WDI et créera des contraintes de trésorerie. Même si WDI emprunte le montant maximum qu'elle peut obtenir, après le versement des dividendes, elle ne disposera que d'un montant estimatif de 21,85 millions \$ à investir. Par conséquent, si WDI n'emprunte pas de fonds supplémentaires, il ne lui restera que des capitaux limités à investir dans de nouveaux segments de l'industrie.

Il n'en demeure pas moins que Jack, Laura et les autres membres du Conseil de la société partagent un objectif commun qui est d'accroître la valeur de WDI. Selon cet objectif, il serait possible d'arriver à une stratégie acceptable pour toutes les parties. En premier lieu, le Conseil de WDI pourrait envisager le recours à la médiation ou à une autre forme de règlement des différends. Si Jack ne veut pas trouver un terrain d'entente avec le Conseil de WDI, d'autres stratégies devraient être envisagées pour résoudre la situation :

- WDI pourrait racheter les actions de Kingsley grâce au produit de la vente des actifs de la division NB. Il y a par contre de nombreux risques associés à cette solution (analysée plus haut), et le coût exact du rachat est inconnu, dans l'hypothèse où Jack y consentirait.
- WDI pourrait proposer à Jack – s'il le souhaite – une contrepartie composée de trésorerie et d'un prêt. Il s'agirait aussi d'une bonne manière d'atténuer les contraintes de trésorerie.

### **Autres points concernant la gouvernance**

Éléments de discussion relatifs à la structure actuelle du Conseil :

- WDI devrait avoir au moins un autre administrateur qui est véritablement indépendant – quelqu'un qui ne participe pas à la gestion de la société. Cet administrateur indépendant pourrait agir à titre d'intermédiaire entre Kingsley et WDI et pourrait aussi examiner les opérations entre apparentés réalisées par Kingsley et WDI afin de s'assurer qu'elles sont équitables.
- WDI pourrait embaucher un avocat indépendant pour qu'il examine les différends d'un point de vue juridique pour la société.
- La première convention entre actionnaires devrait être consultée pour déterminer si elle prévoit des directives pour la résolution de différends entre les actionnaires, si de telles directives existent. Dans le cas contraire, il faudrait rédiger ces directives pour permettre à WDI de régler rapidement les conflits entre actionnaires de façon à éviter les situations qui nuiraient à la gestion efficace de la société à l'avenir.
- En tant que présidente du Conseil de WDI, Dianne a l'obligation d'agir dans l'intérêt de la société. Même si elle travaille pour Kingsley, son devoir fiduciaire en qualité de membre du Conseil de WDI consiste à prendre les meilleures décisions pour la société. Dianne a indiqué qu'elle était en désaccord avec l'approche de Jack, mais il semble qu'elle continue de suivre ses directives. Dianne pourrait donc avoir manqué à ses devoirs envers WDI.

### **Conclusion**

Kingsley a une participation lui conférant le contrôle de WDI. Il se pourrait donc que Laura ne puisse rien changer à la situation. La meilleure chose à faire dans l'intérêt de WDI serait pour elle de parvenir dans la mesure du possible à un compromis avec Jack. À ce stade, les membres du Conseil de WDI devraient organiser une rencontre avec Jack pour discuter de l'avenir de WDI avec lui afin d'arriver à un consensus sur l'orientation de l'entreprise. Veulent-ils continuer à exploiter WDI et à en assurer la croissance dans les années à venir? Si c'est le cas, Laura pourrait tenter d'expliquer son point de vue à Jack pour lui faire changer d'avis ou lui proposer d'autres façons de répondre à ses besoins. Si cette approche ne fonctionne pas, le rachat des actions de Jack au moyen du produit de la vente des actifs de la division NB serait justifié (Jack a indiqué qu'il voulait vendre sa participation dans WDI d'ici un an ou deux). Grâce à la vente des actifs de

la division NB, WDI aurait la trésorerie nécessaire pour racheter les actions de Kingsley (après le remboursement de l'emprunt, au besoin), si Jack est disposé à fixer un prix raisonnable. Il s'agirait peut-être de la meilleure solution pour garantir l'avenir à long terme de WDI. Même si la vente des actifs de la division NB réduira initialement la taille de la société, elle permettrait à WDI de se recentrer sur la nouvelle orientation stratégique qu'elle veut adopter.

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

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

**Oui** – Le candidat a formulé une conclusion raisonnable pour chacune des questions importantes.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler une conclusion raisonnable pour chacune des questions importantes.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas formulé de conclusion raisonnable pour chacune des questions importantes.

#### **Compétences habilitantes**

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

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

*Au niveau Compétent, le candidat formule une conclusion logique qui découle de son analyse et qui prend en considération les autres questions stratégiques ainsi que les besoins en trésorerie.*

*Le candidat doit présenter des conclusions logiques et formuler une recommandation sur l'orientation stratégique que devrait prendre WDI. L'analyse du candidat doit intégrer ses analyses des quatre questions importantes (acquisition de l'installation de traitement des déchets organiques de TN Composting Limited, vente des actifs de la division NB, investissement dans Manchester Design Limited et investissement conjoint avec Rayland Energy Inc.).*

*Les recommandations devraient être de nature stratégique, être logiques et démontrer le jugement professionnel du candidat. Il est acceptable de mentionner que des renseignements supplémentaires sont nécessaires, tant que cette affirmation est justifiée et conforme à l'analyse.*

Le candidat doit déterminer quels investissements devraient être prioritaires pour WDI, compte tenu de ses contraintes de trésorerie actuelles et des problèmes de gouvernance décrits dans l'étude de cas. Il doit établir l'ordre de priorité en fonction des éléments suivants :

- L'option aide-t-elle WDI à atteindre ses objectifs d'amélioration du RDA ou de vente des actifs dont le rendement est faible?
- L'option cadre-t-elle avec les objectifs actuels, établis par le Conseil, qui consistent pour WDI à prendre de l'expansion dans des secteurs qui respectent ses énoncés de vision et de mission?

- En ce qui concerne le degré de risque, quel est le montant de l'investissement initial requis? À quel point cette option est-elle différente des activités de la société et des tendances de l'industrie?
- Lesquelles des options permettent l'utilisation optimale de la trésorerie de WDI (compte tenu de la nécessité de verser des dividendes et de rembourser l'emprunt)?
- Quelles options seraient susceptibles d'intéresser le Conseil de WDI et Jack (qui a le contrôle absolu de ces décisions)?

En outre, une conclusion globale doit être présentée pour clore le rapport (résumé et ordre de priorité des recommandations).

Comme il a été mentionné, WDI a 12,65 millions \$ de trésorerie disponible. Si tous les dividendes demandés par Jack sont versés, la société ne disposera pas de suffisamment de trésorerie pour faire des investissements stratégiques sans devoir obtenir du financement par emprunt supplémentaire ou vendre des actifs. En empruntant, WDI pourrait augmenter de 20 millions \$ supplémentaires le total de sa trésorerie disponible.

*Il n'y a pas de recommandations précises que le candidat doit formuler pour obtenir la cote Compétent, puisqu'il n'existe pas qu'une « bonne » réponse. L'essentiel est que les recommandations soient cohérentes et tiennent compte de la trésorerie disponible et de la réaction de Jack (par exemple, il n'est pas réaliste de recommander de conserver les actifs de la division NB, de verser les dividendes et d'investir dans chacune des options présentées).*

### Options stratégiques

L'acquisition de TNC semble être une option intéressante. Le traitement des déchets organiques cadre bien avec la vision/mission de WDI, et on prévoit une augmentation de la demande à l'égard de ce service dans les prochaines années. De plus, les clients de TNC feraient augmenter de façon importante le nombre de clients de WDI et permettraient possiblement à la société d'obtenir de nouveaux contrats. On s'attend à ce que le projet génère un taux de rendement raisonnable et, si les coûts peuvent être limités, cette acquisition améliorera le RDA de la société. Si l'on fait abstraction des contraintes (la trésorerie et les préférences de Jack), cette acquisition semble être un choix solide. La grande question est de savoir si Giselle restera assez longtemps pour veiller à ce que les contrats actuels de TNC soient renouvelés. Si ce n'est pas le cas, ce projet devient beaucoup plus risqué. Ce projet est aussi probablement celui qui plaira le plus à Jack. En effet, l'installation de TNC existe déjà et génère actuellement un bénéfice d'exploitation; par conséquent, la seule chose qui retardera les entrées de trésorerie après l'investissement est la mise à niveau du matériel (les autres investissements nécessitent la construction d'installations ou s'accompagnent de problèmes qui prendront du temps à résoudre). Ce projet coûtera entre 16 millions \$ et 20 millions \$ à WDI, selon les coûts réels de la mise à niveau du matériel. Si WDI fait cet investissement, elle n'aura plus de trésorerie à investir ailleurs à cause des dividendes qu'elle devra probablement verser.

Le projet avec MDL a aussi l'air prometteur. Il cadre avec la vision/mission de WDI. De plus, le volume de plastique recyclé augmente, et les lois adoptées par les gouvernements font pression sur les fabricants pour qu'ils utilisent davantage de matières recyclées dans leurs produits. Le Flexi-P semble être un plastique recyclé supérieur, et WDI a l'occasion de devenir le seul fabricant de cette matière. Si les projections de produits d'exploitation et de coûts fournies par MDL sont exactes, ce projet semble rentable. Toutefois, Jack pourrait être contre cette option à cause du délai de deux ans entre l'investissement et le moment où le projet générera des rendements, et du fait que le Flexi-P n'a pas fait ses preuves et qu'il s'agit d'un nouveau segment du marché. Avant de présenter cette option d'investissement à Jack, WDI devra effectuer un contrôle diligent et réaliser une étude de marché. Le Conseil de WDI devra s'assurer que cet investissement contribuera à améliorer la situation financière de la société et en convaincre Jack. Comme dans le cas de l'investissement dans TNC, si WDI investit dans MDL, elle n'aura plus de trésorerie disponible pour réaliser d'autres investissements stratégiques.

Enfin, l'investissement conjoint avec REI dans une installation de recyclage de piles pourrait être un bon projet pour WDI. Toutefois, en ce moment, il y a trop d'éléments inconnus pour faire une recommandation probante. Avant de pouvoir prendre une décision, WDI devra acquérir suffisamment de données pour réaliser une analyse quantitative rigoureuse du projet. WDI devrait aussi faire ses propres recherches pour savoir quand devrait avoir lieu l'adoption du projet de loi imposant le recyclage des piles plutôt que leur enfouissement. Cette information est essentielle pour déterminer quand commencer la construction de l'installation de recyclage de piles. Actuellement, cet investissement cadre avec les objectifs du Conseil, mais Jack pourrait s'y opposer puisqu'il générera peu de bénéfices à court terme (la mise en service de l'installation n'est prévue qu'en 2024). De plus, comme c'est le cas pour tous les autres projets d'investissement, si WDI investit dans cette installation avec REI, il lui restera très peu de trésorerie disponible pour faire d'autres investissements. WDI pourrait décider de reporter ce projet (en fonction du moment où la loi sera adoptée) afin de pouvoir faire l'investissement quand elle aura possiblement plus de trésorerie et que la date d'entrée en vigueur de la loi sera davantage établie.

Si elle vend ses actifs de la division NB, WDI verra sa taille réduite d'environ 50 %, ce qui la rendrait vulnérable à une prise de contrôle. Ses marges baisseraient également parce qu'elle ne pourrait plus bénéficier des coûts réduits qui résultent de sa taille actuelle. Sauf si WDI a besoin de trésorerie pour racheter la participation de Jack (ce qui est une réelle possibilité), la vente de tous les actifs de la division NB à CWM n'est pas recommandée, car cela pourrait nuire à l'ensemble de l'entreprise.

Le Conseil de WDI devrait entamer des discussions avec Jack immédiatement. Il devrait mettre en valeur les projets d'investissement relatifs à TNC et à MDL. Jack a le contrôle et la décision lui appartient en dernier ressort, mais chacune de ces options d'investissement semble prometteuse, à condition que le contrôle diligent que WDI doit réaliser permette de corroborer les projections. Toutefois, si Jack n'est pas ouvert à la négociation et s'oppose à tous les projets d'investissement présentés, WDI pourrait avoir recours au règlement des différends. Si toutes les tentatives de collaboration avec Jack échouent, alors il pourrait être nécessaire d'entamer une médiation ou un processus de rachat (si c'est possible).

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

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

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

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

Une réponse qui n'a pas été communiquée adéquatement présente normalement certains des problèmes suivants :

- Le lecteur doit relire certains passages à plusieurs reprises pour bien les comprendre.
- Les arguments que tente de faire valoir le candidat ne sont pas clairs.
- L'analyse quantitative n'est pas intelligible parce que les sections ne sont pas identifiées ou qu'elles ne sont pas présentées dans un ordre logique.
- Il y a un nombre très élevé de fautes d'orthographe ou de grammaire.
- Le candidat utilise un langage non professionnel.

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

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

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

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

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

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

Pour obtenir la mention « Réussite », le candidat doit présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer que, globalement, il a traité les questions pertinentes pour tous les actionnaires.

Les correcteurs ont pris en considération les questions suivantes dans leur évaluation globale :

- Le candidat a-t-il pris du recul afin d'avoir une vue d'ensemble, pour ensuite analyser les questions générales soulevées?
- Le candidat a-t-il établi l'ordre de priorité des questions en analysant les questions importantes et les questions d'importance secondaire selon le niveau de profondeur approprié?
- Le candidat a-t-il utilisé des renseignements à la fois quantitatifs et qualitatifs pour appuyer ses analyses et ses conclusions? Le candidat a-t-il identifié les aspects nécessitant des informations supplémentaires?
- Le candidat a-t-il eu recours aux outils appropriés pour réaliser des analyses quantitatives?
- Le candidat s'est-il suffisamment servi des faits énoncés dans les études de cas (celle de l'épreuve du Jour 1 et celle du module S1) à propos des environnements externe et interne pour étayer ses analyses?
- Le candidat a-t-il communiqué ses idées clairement, en intégrant et en synthétisant les informations?

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

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

**À : Conseil d'administration de WDI**

**De : CPA**

**Objet : Questions stratégiques et opérationnelles de WDI**

**L'énoncé de mission, l'énoncé de vision et les valeurs fondamentales de WDI n'ont pas changé depuis le MS1 :**

### **ÉNONCÉ DE MISSION :**

Être une société de gestion des déchets de premier ordre, tout en répondant aux besoins de nos clients, de nos employés et des collectivités locales et en étant respectueux de l'environnement.

### **ÉNONCÉ DE VISION :**

Nous sommes des experts en gestion des déchets qui offrons des services de collecte, d'élimination et de recyclage à nos clients au moyen de méthodes écoresponsables et durables et de technologies de pointe.

### **VALEURS FONDAMENTALES :**

1. Exercer nos activités de manière sécuritaire et en conformité avec l'ensemble de la réglementation en matière de sécurité.
2. Agir avec intégrité et honnêteté en ayant un comportement éthique.
3. Traiter les employés de façon respectueuse et veiller à ce qu'ils reçoivent une formation adéquate et soient équitablement rémunérés.
4. Fournir un service efficace et efficient aux clients.
5. Se tenir au fait des technologies en matière d'élimination des déchets et informer les clients des solutions de recharge pour l'élimination des déchets.
6. Faire la promotion de pratiques durables au sein de la société.

### **FCS :**

1. La gestion efficace des coûts relatifs au carburant, à l'élimination et à la conformité réglementaire.
2. L'établissement de solides relations avec les clients.
3. L'offre d'une gamme variée de services.

4. L'intégration verticale, y compris l'intégration de la collecte, du transfert, du recyclage et des sites d'enfouissement pour réduire les coûts.
5. La consolidation pour réduire les coûts.
6. L'investissement dans la technologie de pointe
7. La réduction des émissions de GES et d'autres initiatives environnementales.

#### **Objectifs de WDI :**

1. L'objectif du Conseil pour 2023 est de faire passer le RDA, de 7,2 % à 10 %, la moyenne de l'industrie.
2. Tous les actifs qui ont un RDA inférieur à 5 % devraient être vendus.
3. Les investissements qui appuient la mission, la vision et les valeurs fondamentales de WDI devraient être privilégiés.
4. Dans le cas de nouveaux investissements, il faudrait que de la trésorerie soit disponible pour verser les dividendes sur les actions privilégiées et les actions ordinaires. Jack n'appuiera probablement que les investissements qui généreront un rendement à très court terme.

#### **DISPONIBILITÉ DU FINANCEMENT :**

WDI peut obtenir 20 millions \$ supplémentaires en financement par emprunt, sans enfreindre ses clauses restrictives, et dispose d'une trésorerie de 12,65 millions \$. Toutefois, WDDI doit maintenir un solde minimum de 120 000 \$.

#### **ANALYSE FFPM :**

##### **Forces :**

1. WDI a converti son parc de véhicules au gaz naturel, ce qui aide WDI à réduire ses coûts en essence et à respecter ses objectifs de durabilité.
2. WDI a investi dans du matériel de captage de biogaz dans ses sites d'enfouissement, ce qui aide WDI à faire la promotion de la durabilité et de écoresponsables, comme WDI peut utiliser les biogaz pour son parc.
3. En raison d'un investissement dans le recyclage, WDI a vu ses produits tirés du recyclage augmenter considérablement, ce qui a aidé WDI à améliorer sa marge d'exploitation.
4. WDI a de solides relations avec ses clients car WDI a conservé les autres clients en renouvelant les mêmes contrats, ce qui a aidé WDI à générer des produits stables grâce à ses clients actuels.

##### **Faiblesses :**

1. WDI n'est pas allée de l'avant avec l'usine de traitement des déchets organiques et comme elle n'a pas investi, elle a perdu 4 contrats avec des municipalités au profit d'un concurrent, ce qui a eu une incidence sur les produits d'exploitation de WDI.
2. Les objectifs de Jack et Laura ne sont pas compatibles puisque Laura veut diversifier et Jack veut rester dans le segment traditionnel, ce qui a causé des frictions au Conseil de WDI.

3. Laura veut garder la trésorerie dans la société et Jack veut verser des dividendes, ce qui a créé un conflit entre eux et il est possible que WDI ne puisse prendre des décisions stratégiques.
4. Les activités de WDI sont en Nouvelle-Écosse, ce qui limite la croissance de WDI et sa part de marché.

**Possibilités :**

1. WDI a investi dans le recyclage et le volume de plastique PET recyclé devrait augmenter de 8 % par an pour les trois prochaines années. Par conséquent, WDI a la possibilité d'augmenter ses produits tirés du recyclage et d'augmenter sa part du marché.
2. Le volume de déchets organiques devrait augmenter de 5 %, et en investissant dans une usine de déchets organiques, WDI peut augmenter ses produits d'exploitation et sa part du marché, ce qui l'aiderait à améliorer son rendement de l'actif et sa marge d'exploitation.

**Menaces :**

1. D'autres concurrents feront leur entrée sur le marché du recyclage, ce qui pourrait avoir une incidence sur les produits de WDI, car elle pourrait perdre des contrats au profit des nouveaux concurrents.
2. WDI a investi dans des sites d'enfouissement. Toutefois, le détournement des sites d'enfouissement sont plus stricts, ce qui pourrait amener WDI à réduire davantage ses produits tirés des sites d'enfouissement. Comme les produits de WDI tirés des sites d'enfouissement ont diminué de 16 % par rapport à 2020. La réglementation pourrait entraîner une diminution supplémentaire des produits tirés des sites d'enfouissement.

**Ratios de WDI :**

1. La marge d'exploitation est passée de 8 % à 11 % depuis 2020 et c'est en raison de l'investissement dans la division du recyclage qui permet à WDI de recycler les plastiques PET.
2. Les émissions de gaz de WDI se sont améliorées et ont permis d'atteindre l'objectif de réduire les émissions de GES de 30 % et c'est en raison de la conversion de son parc de véhicules au gaz naturel.
3. La marge du bénéfice d'exploitation de WDI a augmenté à 12 % ( $9745,37/81\ 200$ )
4. Le rendement de l'actif est passé de 2,6 % en 2020 à 7,2 % en 2022 et c'est en raison des mises à niveau apportées à quatre installations de recyclage.

## **OPTIONS STRATÉGIQUES :**

### **Selon le Document – A**

#### **Facteurs qualitatifs :**

##### **Hypothèses :**

- J'ai tenu pour acquis que la pleine capacité de 500 000 tonnes sera utilisée et que les mises à niveau coûteront 6 millions \$.
- Je n'ai tenu compte d'aucune perte de produits puisque les installations seront fermées pour 6 mois, ce qui aura une incidence sur le BN de WDI et le rendement total de l'actif pourrait être inférieur à 10 %, ce qui est l'objectif du Conseil.
- J'ai utilisé le taux d'imposition de 26,5 % de WDI.

**WDI peut obtenir 20 millions en financement et acheter les actifs de TNC pour 14 millions \$ plus 6 millions \$ pour faire les mises à niveau. Par conséquent, du financement est disponible.**

#### **Question stratégique1 :**

#### **WDI devrait-elle acheter les actifs de TNC et le rendement est-il assez élevé pour Jack?**

#### **Avantages d'investir dans TNC:**

1. TNC a une installation et une clientèle existante qui permettraient à WDI de faire son entrée dans ce marché existant et d'étendre ses activités au traitement des déchets organiques, ce qui cadre avec le **FCS** de **WDI** d'offrir une gamme variée de services.
2. TNC a une installation de traitement de déchets organiques qui utilise la digestion anaérobiose, un processus qui génère du biogaz pouvant être converti en électricité pour faire fonctionner l'installation. Cela aiderait WDI à **s'aligner sur ses valeurs fondamentales** et **l'énoncé de vision** qui est de faire la promotion de pratiques durables dans la société.
3. TNC a une excellente réputation dans la collectivité et des clients font affaire avec TNC depuis 2007. Cela indique que WDI peut tirer profit de la clientèle de TNC et accroître ses produits d'exploitation provenant d'autres sources en offrant des services de recyclage. Cela s'alignerait avec **l'énoncé de vision de WDI**, qui est de répondre aux besoins des clients et des collectivités locales en étant respectueux de l'environnement.
4. Comme le marché des déchets organiques devrait augmenter de 5% par an pendant plusieurs années, l'investissement dans cette option permet à WDI de stabiliser ses produits d'exploitations, ce qui sera intéressant pour un acheteur stratégique qui verra les états financiers solides de WDI et Jack pourra obtenir une plus grande valeur de ses actions.
5. De nombreuses personnes s'intéressent à TNC, ce qui indique qu'il y a une demande pour la clientèle de TNC et son installation organique.

**Inconvénients d'investir dans TNC:**

1. Le matériel de TNC n'a pas été mis à niveau dans les cinq dernières années et repose sur des technologies dépassées. Par conséquent, WDI devrait dépenser au moins 6 millions \$, ce qui aurait une incidence sur les flux de trésorerie de WDI ce qui ne cadre pas avec les objectifs de Jack, soit d'obtenir un rendement immédiat sur l'investissement.
2. Étant donné, que TNC utilise une technologie dépassée et cela ne cadre pas avec **l'énoncé de mission de WDI** qui est d'utiliser des technologies de pointe.
3. Les mises à niveau de TNC prendraient au moins cinq mois à faire et l'installation serait fermée pendant cette période. Cela aurait donc une incidence négative sur les produits d'exploitation et les flux de trésorerie. Il serait alors possible que WDI ne puisse pas verser des dividendes.
4. Les contrats sont pour trois ans et les comptes des clients de TNC comptent pour 70 % des produits d'exploitation, et si les clients ne renouvellent pas leurs contrats, WDI perdrait les produits d'exploitation et pourrait ne pas récupérer son investissement.

**CONCLUSION :** Je recommanderais à WDI d'acheter les actifs de TNC et de mettre à niveau l'installation, car l'installation organique est en phase de croissance et les clients sont exigeants donc WDI pourrait répondre aux besoins des clients et le rendement de l'actif de TNC est supérieur à celui visé par le Conseil et aiderait WDI à atteindre son objectif de RDA et il y a du financement disponible. Toutefois, je recommanderais à WDI de négocier le prix d'achat des actifs et de mettre en œuvre des procédures de contrôle diligent pour obtenir le bon prix. WDI peut dire à Giselle que la technologie doit être mise à niveau et elle diminuera le prix d'achat des actifs.

**Option stratégique2 :**

**WDI devrait-elle vendre l'ensemble de la division NB et accepter une offre de 93 millions \$ pour l'ensemble de sa division NB?**

**ANALYSE QUANTITAIVE :**

**DOCUMENT -B**

Si WDI vend ses divisions NB, la marge d'exploitation de WDI serait réduite de 16 % et le rendement de l'actif serait considérablement réduit puisque NB génère 11 % du rendement de l'actif.

WDI aurait 81 millions \$ en trésorerie ce qui aiderait WDI à verser des dividendes à Jack et à investir dans d'autres options stratégiques.

J'ai utilisé 26,5 % d'impôt pour calculer les flux de trésorerie après impôts.

CWB donne à WDI presque 9 fois les produits d'exploitation.

**Avantages de la vente de la division NB :**

1. CWB offre 93 millions \$ pour acheter l'ensemble de la division NB ce qui permettrait à WDI d'avoir des flux de trésorerie immédiatement et d'atteindre l'objectif de Jack qui est d'obtenir un rendement immédiat sur son investissement.
2. WDI peut utiliser les fonds pour d'autres occasions stratégiques, comme le recyclage de l'aluminium ou le marché des déchets organiques, ce qui aiderait WDI à faire croître ses activités et ce qui cadrerait avec le **FCS de WDI** qui est d'offrir une gamme variée de services.
3. Personne n'est intéressé à acheter les centres de collecte et les stations de transfert de NB. Cela indique qu'il n'y a pas d'acheteur et que WDI risque de ne pas pouvoir les vendre dans l'avenir et obtenir une offre d'une valeur de 93 millions \$.

**Inconvénients de la vente de la division NB :**

1. NB représente une part importante des activités de WDI et la vente des actifs de NB aurait une incidence négative sur les produits d'exploitation et sur les marges d'exploitation de WDI.
2. La division de NB comprend des centres de collecte, des stations de transfert, des sites d'enfouissement et des usines de recyclage et si WDI vend la division, ses coûts augmenteraient considérablement et **la vente n'est pas alignée sur le FCS de WDI** qui est de faire une intégration et une consolidation verticales pour réduire les coûts totaux.
3. En vendant la division NB, WDI n'aurait pas le soutien local et gouvernemental, car WDI serait moins présente dans les activités.
4. La vente de la division NB entraînerait le licenciement d'employés et aurait une incidence sur le moral et la productivité des employés restants, puisqu'ils penseraient que les activités sont touchées par des difficultés financières.
5. En vendant la division NB, WDI ne pourrait pas répondre aux besoins de ses clients et des collectivités locales puisque WDI ne pourrait pas fournir les services à ses clients existants. Cela ne cadrerait pas avec **l'énoncé de vision de WDI** qui est de répondre aux besoins des clients et de la collectivité locale.

**CONCLUSION :** Je recommanderais à WDI de ne pas vendre la division NB puisqu'elle est une partie importante des activités de WDI et de réduire les coûts totaux en effectuant une intégration verticale **et en vendant la division NB, le rendement de l'actif de WDI serait considérablement réduit ce qui va à l'encontre de l'objectif de WDI de respecter le RDA.**

**Option stratégique3 :**

**Est-ce que WDI devrait signer un contrat avec Manchester Design Limited pour fournir le nouveau matériau, Flexi-P, et bâti une nouvelle installation de recyclage capable de fabriquer le Flexi-P?**

### **ANALYSE QUANTITATIVE :**

**Rien ne garantit que la demande augmentera de 9 % et j'ai utilisé la moyenne de 18 \$ 22 millions \$.**

### **Avantages du contrat avec MDL :**

1. Flexi-P ne pollue pas l'environnement lorsqu'il est éliminé et en offrant ce nouveau matériau, WDI respectera ses **énoncés de mission et vision**, qui est d'être respectueux de l'environnement.
2. En offrant Flexi-P, WDI peut diversifier ses produits d'exploitation et obtenir un avantage concurrentiel sur ses concurrents ce qui aidera WDI à augmenter ses produits d'exploitation et sa part de marché. Ainsi, améliore les marges et sera aussi aligné sur l'**énoncé de mission** qui est d'être un expert en gestion des déchets en offrant des services de recyclage puisque Flexi-P est un différent type de matériau recyclable.
3. WDI peut élargir ses activités partout au Canada et augmenter ses produits d'exploitation dans d'autres segments comme les sites d'enfouissement. Cela aiderait WDI à **corriger sa faiblesse**.
4. MDL offrirait à WDI un accès exclusif à la technologie nécessaire dans le processus de production du Flexi-P. Cela s'alignerait sur la valeur fondamentale de WDI de se tenir au fait de la technologie.
5. MDL fabrique des produits en plastique PET recyclé. En signant un contrat, WDI peut aussi faire croître ses produits d'exploitation en offrant des services de recyclage à MDL aussi.
6. WDI serait l'unique fournisseur et aurait donc un avantage pour négocier le prix d'un nouveau matériau.

### **Inconvénients du contrat avec MDL :**

1. La nouvelle installation doit être prête à produire dans les 2 ans suivant la signature d'un contrat. Si WDI n'est pas capable de respecter cette exigence, il pourrait y avoir de graves conséquences. Par exemple, MDL pourrait se retirer du contrat ou imposer d'importantes pénalités qui auraient une incidence sur les flux de trésorerie de WDI.
2. L'investissement est très élevé puisqu'il se situe entre 18 et 22 millions \$ et Jack pourrait refuser ce projet en raison de l'investissement initial et du fait qu'il n'y a pas de rendement immédiat, car il faut 2 ans pour construire l'installation.
3. La technologie évolue rapidement et sera obsolète dans 10 ans. Par conséquent, WDI pourrait ne pas récupérer son investissement, ce qui aurait une incidence sur les flux de trésorerie et les marges de WDI.

4. MDL teste l'utilisation de ce nouveau type de matériau flexible recyclé, ce qui indique que la demande est incertaine et qu'il n'y a aucune garantie que WDI pourra vendre tout le matériau et faire des bénéfices.
5. Les coûts sont difficiles à estimer puisqu'il s'agit d'une nouvelle technologie. Par conséquent, les coûts peuvent augmenter considérablement et WDI ne serait pas capable de faire des prévisions de ses produits d'exploitation de cette source.

CONCLUSION: Je recommanderais à WDI de ne pas investir même si la VAN est positive mais WDWI ne devrait pas investir dans une installation pour le Flexi-P puisqu'il est encore incertain que ce produit va créer une demande puisque MDL teste encore ce produit.

**Option stratégique 4:**

**DOCUMENT – D**

- WDI a assez de financement pour faire un investissement conjoint puisque WDI a 20 millions \$ en financement et WDI aura la trésorerie pour verser des dividendes à Jack après avoir investi dans cette option.

**Est-ce que WDI devrait diversifier ses activités en faisant un investissement conjoint avec REI?**

**Avantages d'un investissement conjoint avec REI :**

1. Les buts et les objectifs de REI sont semblables à ceux de WDI. Cela indique que WDI n'aurait pas de problème ni de conflit. Par conséquent, WDI peut prendre les bonnes décisions stratégiques avec REI.
2. REI exerce ses activités depuis longtemps, ce qui indique que REI a de l'expérience dans la gestion d'une entreprise et Laura connaît les actionnaires de REI. Laura connaît l'intégrité et la culture de la direction ce qui aiderait WDI à bien diriger les activités.
3. WDI peut élargir ses activités à la gestion des matières dangereuses, ce qui aiderait WDI à accroître ses produits d'exploitation et sa part du marché. Cela cadrerait avec le **FCS de WDI** qui est d'offrir une gamme variée de services.
4. En offrant ces services, WDI peut détourner les piles des sites d'enfouissement ce qui serait écologique et aligné sur **l'énoncé de vision de WDI** qui est de répondre aux besoins des collectivités locales en étant respectueux de l'environnement.

**Inconvénients d'un investissement conjoint avec REI :**

1. Quatre administrateurs siègeraient au Conseil, et il serait difficile de prendre des décisions car WDI aura deux administrateurs et REI en aura deux et il pourrait y avoir des conflits lors de la prise de décisions stratégiques en raison d'un nombre pair de membres du Conseil.

2. L'investissement est élevé et il pourrait avoir un financement supplémentaire requis dans l'avenir. Cela aurait une incidence négative sur les flux de trésorerie de WDI. Jack pourrait ne pas approuver cet investissement en raison du financement élevé et cela entraînerait un conflit au Conseil si WDI décide d'aller de l'avant avec cette option.
3. Si la loi n'était pas adoptée, le volume serait faible et il y aurait un très faible rendement financier pour le recyclage des piles alcalines. Par conséquent, WDI pourrait ne pas être capable de récupérer son investissement.
4. Il y a un investissement élevé de 17 millions \$ et WDI pourrait donc ne pas être capable d'investir dans d'autres options stratégiques pour lesquelles la demande augmente comme les installations organiques.

**CONCLUSION:** Je recommanderais à WDI de ne pas aller de l'avant avec l'investissement conjoint avec REI puisqu'il est très risqué et s'il est impossible d'arriver à une entente cela entraînera plus de problèmes pour WDI.

### **QUESTIONS LIÉES À L'EXPLOITATION :**

**Question :** La question est liée aux clients qui se plaignent que les chauffeurs sont impolis et que des déchets ne sont pas ramassés et il n'y a pas d'amélioration puisque Jack n'a rien fait.

#### **Analyse :**

La force de WDI est d'avoir de solides relations avec ses clients en offrant un service efficace et efficient aux clients. Depuis, des clients se plaignent que des déchets ne sont pas ramassés et que les chauffeurs sont impolis. Cela ne cadre pas avec les valeurs fondamentales de WDI qui est d'offrir un service efficace et efficient aux clients.

Jack qui est l'actionnaire majoritaire n'a pas fait de changements puisqu'il n'y a aucune amélioration. Cela aura donc une incidence sur la relation entre Jack et Laura. La réputation de WDI sera entachée si WDI commence à avoir une mauvaise réputation sur le marché. Cela a donc une incidence sur les produits d'exploitation à long terme de WDI et WDI pourrait perdre des contrats en raison de l'attitude des chauffeurs.

#### **Recommandation:**

Laura devrait communiquer avec Jack une autre fois pour expliquer que la réputation de WDI a une incidence négative et que Jack devrait communiquer avec les chauffeurs et qu'il faut donner une formation appropriée aux chauffeurs puisqu'ils représentent WDI et que sa valeur fondamentale est d'offrir un service efficace et efficient aux clients.

S'il y a encore des plaintes de clients, WDI pourrait se pencher sur la question avec son conseiller juridique et donner le contrat à d'autres chauffeurs ou WDI peut former les chauffeurs de Kingsley ce qui respectera la valeur fondamentale de WDI qui est de traiter les employés de façon respectueuse et de veiller à ce qu'ils reçoivent une formation adéquate.

**Question :** Le contrat avec Kingsley prévoit que l'augmentation annuelle se limitera au taux d'inflation mais les tarifs ont été majorés plus que deux fois ce taux chaque année et une autre augmentation supérieure à l'inflation entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2023 et Laura veut annuler le contrat puisqu'il contrevient à l'entente.

#### **Analyses :**

La valeur fondamentale de WDI est de rémunérer équitablement les employés et en augmentant le tarif du contractuel plus que ce qui est dans le contrat et plus que l'inflation ce qui aurait une incidence sur le moral et la productivité des employés de WDI puisqu'ils penseraient que les contractuels sont plus rémunérés qu'eux. Cela augmenterait aussi les coûts de main-d'œuvre ce qui aurait une incidence négative sur les marges et le flux de trésorerie de WDI.

L'annulation du contrat entraînerait des frictions au Conseil et il est possible que le Conseil ne puisse pas prendre des décisions stratégiques efficacement dans l'avenir et si des avocats interviennent. Cela pourrait avoir une incidence sur la réputation de WDI sur le marché que le Conseil ne suit pas et WDI pourrait être achetée **par quelqu'un d'autre ou il est possible qu'aucun autre investisseur ne veuille investir dans WDI.**

**Recommandation :** Je recommanderais à WDI de faire une analyse financière complète et de lire le contrat attentivement. Je recommanderais aussi à WDI de comparer les coûts si les coûts sont plus bas comparés à ses propres chauffeurs et camions. Laura peut communiquer avec Jack personnellement pour qu'ils puissent résoudre le problème ensemble et veiller à ce que les activités se déroulent bien.

#### **QUESTIONS LIÉES À LA DIRECTION**

Les objectifs de Jack et de Laura ne sont pas alignés parce que Jack ne voudrait pas prendre de l'expansion dans des secteurs qui ne sont pas liés à la gestion traditionnelle des déchets et Laura veut investir diversifier les activités de WDI. Par conséquent, le Conseil pourrait avoir des difficultés à prendre les bonnes décisions stratégiques.

Kingsley veut avoir un rendement immédiat sur son investissement grâce au versement de dividendes alors que Laura veut garder l'argent dans l'entreprise et l'investir où il peut générer un rendement solide.

#### **CONCLUSION GLOBALE :**

- **Je recommanderais à WDI d'investir dans une installation de traitement des déchets organiques en raison de la demande accrue dans le secteur et pour respecter l'objectif de RDA du Conseil.**
- Je ne recommanderais pas à WDI de vendre la division de NB puisqu'elle une partie importante des actifs de WDI, la vente aurait donc une incidence sur le moral et la productivité des employés de WDI.
- Je ne recommanderais pas à WDI d'investir dans l'installation pour Flexi-P en raison de l'incertitude entourant le produit et MDL teste encore le produit.

- Je recommanderais à WDI de ne pas aller de l'avant avec l'investissement conjoint avec REI parce qu'il pourrait y avoir du financement supplémentaire et que WDI doit payer un % fixe de ses produits. : Je recommanderais à WDI de ne pas aller de l'avant avec l'investissement conjoint avec REI car l'investissement est très risqué et s'il est impossible d'arriver à une entente, WDI aura encore plus de problèmes.

**PRIORISER LES OPTIONS STRATÉGIQUES ET OPÉRATINELLES :**

Comme WDI dispose seulement de 20 millions \$ en financement, je recommanderais à WDI d'acheter les actifs de TNC et de mettre à niveau l'installation ce qui coûtera 6 millions \$ à WDI. COMME il y a une importante demande de déchets organiques, WDI peut améliorer ses produits d'exploitation à long terme, ce qui aidera aussi l'acheteur stratégique de WDI dans l'avenir. Je recommanderais à WDI de négocier le prix avec Giselle et de mettre en œuvre des procédures de contrôle diligent pour que le prix soit raisonnable.

Je recommanderais aussi à WDI de parler des problèmes de chauffeurs à Jack, Kingsley pour que les problèmes ne fassent pas de tort à la réputation de WDI. Je recommanderais à WDI de régler cette situation dès que possible peut être en une semaine pour protéger la réputation de WDI.

Je recommanderais aussi à WDI de faire une analyse financière adéquate et de lire au complet le contrat sur la rémunération des chauffeurs pour que WDI puisse régler la situation à l'interne et qu'aucun recours juridique n'est pris. Si Dianne peut parler avec Jack d'ici la fin de ce mois-ci, c'est-à-dire avant le 31 mai 2023, pour refléter les changements dans le contrat des chauffeurs.

Je recommanderais aussi à WDI de résoudre les problèmes au Conseil de façon à servir au mieux les intérêts de WDI.

**DOCUMENT - A**

**OBJECTIF** Déterminer si un investissement dans TNC générera un rendement suffisant pour Jack

**ANALYSE:**

|                         |           |         |
|-------------------------|-----------|---------|
| Déchets organiques      | 40 000,00 | tonnes  |
| Bénéfice d'exploitation | 1,60      | million |

|   |              |
|---|--------------|
| Pour 50 000 tonnes de déchets orgaïques |              |
| Bénéfice d'exploitation                 | 2 000 000,00 |

Giselle demande 14 millions \$ pour les actifs et si l'installation est utilisée à pleine capacité 50 000 tonnes  
WDI aura un bénéfice d'exploitation de 2 millions \$

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Bénéfice d'exploitation de WDI      | 13 259 000,00                                      |
| Bénéfice d'exploitation de TNC      | 2 000 000,00                                       |
| Bénéfice d'exploitation total       | 15 259 000,00                                      |
| Impôt                               | 0,2650   |
| BN                                  | 11 215 365,00                                      |
| BN de TNC après impôts              | 1 470 000,00                                       |
| PS des actifs                       | 14 000 000,00                                      |
| Mises à niveau                      | 6 000 000,00                                       |
| Rendement de l'actif                | 7,35 %   |
| Trésorerie disponible               | 12 650 000,00                                      |
| <b>Solde de trésorerie ponible:</b> | <b>1 950 000,00</b> Après versement des dividendes |

**Conclusion : Le rendement de l'actif est de 7 % de TNC ce qui est supérieur à l'objectif de 5 % du Conseil**

**Le rendement est donc assez élevé pour Jack.**

**WDI a assez de trésorerie, 12,65 \$ pour verser des dividendes puisque les dividendes sont de 10,7 millions \$**

**DOCUMENT - B**

Objectif:

Si WDI vend sa division NB,

|   |               |
|---|---------------|
| Prix d'acquisition  | 93 000 000,00 |
| Impôt   | 26,50 %       |
| Flux de trésorerie après impôts                               | 68 355 000,00 |
| Trésorerie disponible   | 12 650 000,00 |
| Flux de trésorerie après impôts de la vente de la division NB | 68 355 000,00 |
| Total de la trésorerie disponible                             | 81 005 000,00 |

**Conclusion : EN vendant la division NB, WDI aurait assez de trésorerie pour verser des dividendes à Jack et investir dans d'autres options stratégiques.****DOCUMENT - C**

Objectif : Déterminer le coût de la construction d'une installation pour fabriquer le Flexi-P

Analyse :

|                                   | BAS                 | HAUT                |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Construction de l'installation    | 18 000 000,00       | 22 000 000,00       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
|                                   | An0                 | An1                 | An2                 | An3                 | An4                 | An5                 | An6                 | An7                 | An8                 | An9                 | An10                |
| PS                                | 750,00              |                     | 750,00              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| CV                                | 415,00              |                     | 415,00              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| <b>MCV</b>                        | <b>335,00</b>       | -                   | <b>335,00</b>       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Tonnes                            |                     | 17 000,00           | 18 530,00           | 20 197,70           | 22 015,49           | 23 996,89           | 26 156,61           | 28 510,70           | 31 076,67           | 33 873,56           | 36 922,19           |
| Construction                      | 20 000 000,00       |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Total des produits d'exploitation | -                   | 5 695 000,00        | 6 207 550,00        | 6 766 229,50        | 7 375 190,16        | 8 038 957,27        | 8 762 463,42        | 9 551 085,13        | 10 410 682,79       | 11 347 644,24       | 12 368 932,23       |
| CF                                |                     | 1 250 000,00        | 1 250 000,00        | 1 250 000,00        | 1 250 000,00        | 1 250 000,00        | 1 250 000,00        | 1 250 000,00        | 1 250 000,00        | 1 250 000,00        | 1 250 000,00        |
| <u>Amortissement</u>              | <u>2 000 000,00</u> |
| Bénéfice d'exploitation           | -                   | 2 445 000,00        | 2 957 550,00        | 3 516 229,50        | 4 125 190,16        | 4 788 957,27        | 5 512 463,42        | 6 301 085,13        | 7 160 682,79        | 8 097 644,24        | 9 118 932,23        |
| Impôt                             | 26,50 %             |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Flux de trésorerie après impôts   |                     | 1 797 075,00        | 2 957 550,00        | 3 516 229,50        | 4 125 190,16        | 4 788 957,27        | 5 512 463,42        | 6 301 085,13        | 7 160 682,79        | 8 097 644,24        | 9 118 932,23        |
| VAN                               | 2 499 291,32 \$     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |

Conclusion : La VAN est positive

**ANNEXE- D**

Objectif : S'il faut faire l'investissement ou non

Analyse :

|                      |               |
|----------------------|---------------|
| Part de WDI          | 17 000 000,00 |
| Rendement de l'actif | 8 %           |

Conclusion : L'investissement respecterait les objectifs de WDI quant au rendement de l'actif.

L'investissement devrait être fait selon des facteurs quantitatifs.

**ANNEXE E**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
ÉPREUVE DU JOUR 1 – WDI (VERSION 2) – LE 13 SEPTEMBRE 2021**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
LE 13 SEPTEMBRE 2021 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes en mars 2023. Shawn, votre supérieur chez Stineman Consulting Group, vous informe que vous êtes affecté à une nouvelle mission pour Waste Disposal Inc. (WDI).

Shawn a rencontré Laura pour faire le point. Elle lui a expliqué que, lorsque WDI était sous le contrôle de Kingsley Investment Inc. (Kingsley), elle avait pour stratégie de se concentrer sur ses activités de base et de maximiser la valeur, tout en maintenant les dépenses en immobilisations au minimum. La seule exception a été la conversion des camions au gaz naturel. Les représentants de Kingsley ont voté contre toutes les autres propositions. Les bénéfices ont continué de chuter. En novembre 2021, déçu des résultats de WDI et du fait qu'aucun dividende n'a été versé depuis l'investissement initial de Kingsley, Jack Kingsley a décidé de revendre à WDI les actions ordinaires de WDI que Kingsley détenait et a cessé de participer aux activités de celle-ci.

La proposition de Thom de créer une division de services-conseils a été acceptée vers la fin de 2021, compte tenu des projections révisées relatives aux produits d'exploitation et aux bénéfices. La division a entrepris ses activités en janvier 2022.

En février 2022, le Conseil d'administration (le Conseil) de WDI a modifié les énoncés de vision et de mission pour tenir compte de la création de la division de services-conseils :

*Vision : « Être une société de gestion des déchets et de services-conseils de premier ordre, tout en répondant aux besoins de nos clients, de nos employés et des collectivités locales, et en étant respectueux de l'environnement. »*

*Mission : « Nous sommes des experts en gestion des déchets qui offrons à nos clients des services de collecte, d'élimination, de recyclage et de conseil faisant appel à des méthodes écoresponsables et durables et à des technologies de pointe. »*

Au cours des trois dernières années, l'économie a stagné, enregistrant une croissance annuelle moyenne de seulement 1 %, mais la croissance annuelle de l'industrie de la gestion des déchets a été de 3 %. Les taux d'intérêt restent bas, le taux préférentiel étant de 2,5 %. Comme la hausse marquée des ventes en ligne a entraîné une utilisation accrue des matériaux d'emballage, on prévoit une croissance annuelle de 5 % du recyclage du carton ondulé et du papier. On s'attend à ce que l'élimination des déchets dangereux connaisse une croissance de 6 % par année.

Pour réaliser des gains d'efficience dans les services traditionnels de collecte, de transfert, d'enfouissement et de recyclage du carton ondulé et du papier, les grands concurrents de l'industrie poursuivent leur expansion à l'horizontale. Dans les deux dernières années, de grands concurrents nationaux et internationaux ont acquis de petites entreprises locales qui étaient incapables de rivaliser dans ces secteurs. De plus, les concurrents ont continué d'investir dans des technologies visant à réduire les coûts de recyclage et à capter le biogaz à leurs sites d'enfouissement. À l'exception de la conversion au gaz naturel de son parc de véhicules de collecte, WDI n'a pas réalisé d'améliorations technologiques importantes.

Les petites entreprises restent concurrentielles dans les services spécialisés comme l'élimination des déchets dangereux, le recyclage des plastiques et des métaux, et les services-conseils. Depuis la mise en place d'une réglementation supplémentaire visant à réduire les émissions de GES et à rendre les fabricants responsables de l'élimination de leurs produits et emballages en plastique à la fin de leur durée de vie, la demande de services-conseils relatifs à la conformité réglementaire est en hausse.

En 2021, les gouvernements de la Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick ont beaucoup réduit la capacité autorisée des sites d'enfouissement. En conséquence, de nombreux sites d'enfouissement locaux ont été forcés de fermer sept ans plus tôt que prévu, en moyenne. Pour les sites d'enfouissement qui ont encore de la capacité disponible, comme c'est le cas de ceux de WDI, les volumes annuels reçus ont augmenté. On prévoit donc une hausse des redevances de déversement de 10 % par an pour les trois prochaines années.

Maintenant que Kingsley n'est plus actionnaire, les membres du Conseil ont hâte de déterminer l'orientation future de WDI. Le principal objectif du Conseil pour 2023 est d'assurer la réussite à long terme de WDI. Le Conseil a demandé l'avis de Shawn et de votre équipe à ce sujet.

Shawn vous demande de rédiger un rapport à l'intention du Conseil de WDI, dans lequel vous évaluerez d'abord chacune des propositions envisagées, puis recommanderez une orientation stratégique qui, selon vous, permettra d'assurer la réussite à long terme de WDI. Pour chaque proposition, indiquez au Conseil tous les facteurs importants dont il n'a peut-être pas tenu compte, déterminez les informations qu'il devrait obtenir avant de prendre une décision, recommandez un plan d'action, lorsque c'est possible, et analysez toutes les autres questions importantes que vous aurez relevées.

**LISTE DES ANNEXES**

|   | <u>Page</u> |
|---|-------------|
| I      Réunion du Conseil à laquelle assiste Shawn Bryson .....       | 149         |
| II     Extraits des rapports internes de WDI .....                    | 156         |
| III    Vente des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse .....       | 158         |
| IV    Acquisition de Pendleson Incorporated .....                     | 159         |
| V    Déchets électroniques – Installation de recyclage primaire ..... | 160         |

**ANNEXE I**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON**  
*15 mars 2023*

Laura : Merci, Shawn, d'assister à cette réunion du Conseil. Je suis maintenant présidente du Conseil et chef de la direction, Brian est trésorier, Josefina est secrétaire, et Peter est vice-président du Conseil. Il n'y a eu aucun changement dans nos postes de direction, mais les événements importants suivants sont survenus :

|      |             |   |
|------|-------------|---|
| 2020 | 15 avril    | WDI vend ses surplus de matières recyclées, ferme ses installations de recyclage pour une période indéfinie et externalise ses engagements contractuels de recyclage. Pour éviter la détérioration des bâtiments et du matériel, un entretien minimal est encore effectué.                          |
| 2020 | 12 mai      | Kingsley retire la proposition de fournir des camions et des chauffeurs.  |
| 2020 | 2 octobre   | Étant donné que WDI a cessé d'offrir des services de recyclage, deux clients importants résilient leurs contrats et signent des contrats avec un grand concurrent international.  |
| 2020 | 21 novembre | Le système d'optimisation des parcours de collecte n'est pas mis en place.  |
| 2021 | 14 mars     | Trois autres clients ne renouvellent pas leurs contrats avec WDI à cause de ses prix supérieurs à ceux de la concurrence.   |
| 2021 | 6 juin      | WDI convertit le reste de son parc de véhicules au gaz naturel et réduit ainsi les émissions de GES de 10 %.  |
| 2021 | 4 septembre | La ligne de crédit est renouvelée selon les mêmes conditions. Le prochain renouvellement est en septembre 2023.   |
| 2021 | 19 novembre | Kingsley revend ses actions à WDI pour 11 millions \$ : 3 millions \$ en trésorerie et un prêt de 8 millions \$ arrivant à échéance en février 2027 qui peut être remboursé par anticipation sans pénalité. Des intérêts de 12 % sont payés annuellement, et le capital est remboursé à l'échéance. |
| 2021 | 19 novembre | Brian, Josefina et Peter achètent chacun 57 000 actions, soit un investissement total de 3 135 000 \$ en trésorerie. Laura détient maintenant 70 % des actions et les trois autres actionnaires, 10 % chacun.   |
| 2022 | 31 décembre | À la fin de l'exercice, le ratio total des emprunts/capitaux propres était de 3,4 et le ratio BAII/intérêts était de 2,0. Par conséquent, WDI n'a plus accès à du financement par emprunt.  |

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON**

Laura : Même si, en 2022, WDI a enregistré un bénéfice pour la première fois depuis 2019, certaines de nos décisions – surtout la fermeture de nos installations de recyclage – ont nui à notre bonne réputation dans l'industrie et à nos bénéfices. Nous devons trouver une façon de rétablir les deux. Brian, explique-nous la première proposition.

Brian : USWM Corporation (USWM), une société internationale de gestion des déchets qui a besoin d'accroître sa capacité d'enfouissement en Nouvelle-Écosse, a fait une première offre d'achat de 18 millions \$ pour nos deux sites d'enfouissement dans la province. Comme les municipalités où ces sites sont situés exigent maintenant le captage du biogaz, cette offre arrive au bon moment. Soit nous les vendons, soit nous serons forcés de les mettre à niveau. J'ai réuni l'information pertinente sur les deux sites.

Laura : J'hésite à vendre ces sites. L'un d'eux fait partie des premiers terrains que mon père a achetés, jetant les bases des activités de WDI en Nouvelle-Écosse. La vente des sites à une société internationale risque d'être mal vue par la collectivité.

Josefina : Laura, comme tu le sais, la réglementation des sites d'enfouissement s'alourdit. Si WDI vendait les sites, elle n'aurait pas non plus à s'occuper de leur entretien ou de leur fermeture, ce qui représente une importante obligation future qui peut augmenter au fil du temps.

Peter : Si nous vendons, il faudra quand même honorer nos contrats actuels, ce qui pourrait avoir des incidences importantes. Il faudrait externaliser cette fonction et nous pourrions perdre d'autres clients. Pensons aussi aux employés de longue date de ces sites.

Josefina : Être propriétaire de sites d'enfouissement n'a jamais comporté autant de risques. À mesure que nos sites vieillissent, je crains que le lixiviat pollue les eaux souterraines, ce qui pourrait engendrer des poursuites. Plus ils sont vieux, plus nos sites pourraient être difficiles à vendre.

Brian : Il est temps que WDI se concentre sur des secteurs spécialisés de l'industrie, où il y a moins de grands concurrents. Nous devrions vendre nos sites et investir le produit de la vente ailleurs. Nous pourrions même rembourser une partie de notre dette.

Laura : Je ne suis pas convaincue qu'il soit prudent de vendre nos sites d'enfouissement. L'enfouissement est au cœur des activités traditionnelles de WDI et l'une de ses compétences de base. L'ajout du captage du biogaz ferait baisser les coûts et nous aiderait à rétablir notre réputation dans la collectivité. Cette mise à niveau pourrait aussi contribuer à réduire les taxes sur le carbone que nous aurons à payer à l'avenir.

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON**

Laura : Passons au point suivant. Thom veut faire une présentation sur l'expansion de nos services-conseils.

*Thom se joint à la réunion.*

Thom : Notre division offre des services-conseils sur la remise en état de sites et sur les pratiques durables pour l'utilisation de l'énergie et de l'eau. Les choses vont bien et il est temps d'offrir plus de services. Voici un créneau en croissance à exploiter : aider les fabricants à réduire l'incidence environnementale de leurs produits en fin de vie. L'élimination sécuritaire d'un matériau à la fin de sa durée de vie est étroitement liée au matériau lui-même; il s'agit donc d'un défi intéressant. En raison de changements réglementaires, ce créneau devrait croître rapidement. Être parmi les premiers à offrir ce service nous donnerait un avantage concurrentiel.

L'Université de la Nouvelle-Écosse (UNE) nous offre de collaborer à un projet de recherche visant à créer un nouveau type de matériau qui réduira considérablement la toxicité de certains produits lors de leur élimination. Lorsqu'un nouveau matériau moins toxique aura été développé, WDI générera des produits d'exploitation en fournissant des conseils aux fabricants sur la manière de l'utiliser dans leurs produits actuels pour remplacer des matériaux moins écologiques. Cette collaboration est le moyen le plus rapide dont nous disposons pour entrer dans ce créneau et nous coûtera moins cher que la mise sur pied de notre propre équipe de chercheurs, ce que font certains grands cabinets de services-conseils. J'y vois une nouvelle source de produits d'exploitation qui ne nécessitera pas d'investissement initial important. De plus, les marges associées à ce type de services-conseils sont généralement élevées.

Laura : Ça me paraît être une suite logique pour la division de services-conseils, qui permettrait d'attirer de nouveaux clients. La collaboration avec l'UNE pourrait aussi nous aider à rétablir notre réputation. Toutefois, cette entente diffère beaucoup des ententes de services-conseils que nous concluons actuellement. Le rôle et les responsabilités de WDI sont-ils clairement définis dans l'entente proposée avec l'UNE?

Thom : L'UNE fournira le matériel, les ressources et son expertise, et WDI fournira une partie du financement initial. L'UNE demandera aussi des subventions gouvernementales pour la recherche. Nous ne serons payés que si nos services-conseils aboutissent à une solution viable pour nos clients. Toutefois, même si seulement une partie de ces projets connaissent du succès, les résultats financiers devraient être globalement positifs.

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON**

Josefina : Quel sera l'investissement initial, et comment et quand cet investissement générera-t-il un rendement? Quel est le taux de succès des activités de R-D de l'UNE? Il faudra clarifier de nombreuses questions avant d'aller de l'avant.

Thom : En effet, il reste des détails à régler. Selon l'entente actuelle, tous les éléments de la propriété intellectuelle créés appartiendront à l'UNE, mais vu sa collaboration, WDI obtiendra une licence d'utilisation exclusive. L'UNE conservera le droit d'utiliser la propriété intellectuelle pour la recherche et de publier les résultats des recherches.

De plus, quand WDI aura accès à la propriété intellectuelle liée au nouveau matériau, elle pourra devenir experte du recyclage de ce matériau, ce qui pourrait lui offrir une nouvelle source de produits d'exploitation.

Peter : La recherche présente certains risques, mais elle pourrait permettre à WDI de réaliser des gains sur le plan des services-conseils et des possibilités de recyclage. Si Thom croit que nous devrions offrir ce service, j'appuie le projet.

Laura : Merci d'avoir porté cette proposition à l'attention du Conseil, Thom.

*Thom quitte la réunion.*

Laura : Jim Pendleton m'a fait une autre proposition intéressante. Jim est l'unique actionnaire de Pendleton Incorporated (PI) et il veut que WDI achète toutes ses actions de PI. Selon lui, nous renforcerons les deux entreprises si nous unissons nos forces. Je sais aussi que Jim s'inquiète de sa capacité à fournir des services d'enfoncement à ses clients, puisque les sites d'enfoncement de PI approchent rapidement de leur capacité maximale. Il a offert de vendre toutes ses actions de PI à WDI pour un total de 56 310 000 \$. Ce montant serait divisé ainsi : un paiement initial de 10 millions \$ en trésorerie, un prêt de 40 millions \$ et 350 000 actions ordinaires de WDI. Jim veut aussi siéger au Conseil et occuper un poste de direction clé. Il nous a fourni des informations supplémentaires.

Peter : Quelle bonne idée! L'acquisition doublerait presque la taille de WDI. Nous serions l'une des plus grosses entreprises locales. Cela dit, notre situation de trésorerie est préoccupante. Avons-nous les moyens de faire cet investissement? Et Jim serait-il prêt à revoir les conditions qu'il a proposées si nous suggérions des changements?

Brian : Selon moi, les conditions sont sans importance. Je crois qu'il serait beaucoup plus judicieux de mettre l'accent sur les secteurs émergents de l'industrie.

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON**

Josefina : N'oublions pas que PI a aussi perdu des clients récemment. Qu'adviendra-t-il s'il est trop tard pour regagner des clients pour nos deux sociétés? Regrouper les deux entreprises nous rendra-t-il vraiment plus concurrentiels?

Laura : Le regroupement nous permettrait de partager davantage de dépenses et, ainsi, de réduire nos coûts, et nous pourrions accroître nos produits d'exploitation en offrant certains de nos services actuels aux clients de PI. PI a aussi bonne réputation auprès de ses clients et de la collectivité, et Jim est dans les affaires depuis longtemps. Il aidera certainement WDI à améliorer ses activités grâce à ses compétences.

Peter : Toutes les installations de recyclage de PI ont été mises à niveau; nous pourrions donc recommencer à offrir des services de recyclage et possiblement rouvrir nos propres installations. En plus de la réduction des coûts administratifs, il y aurait sûrement d'autres synergies.

Laura : PI a aussi peu de dettes. C'est une idée intéressante.

J'ai reçu une autre proposition, celle de la Ville de Devyn (la Ville), une municipalité progressiste. Elle paye actuellement des frais élevés pour le transport de ses déchets électroniques parce qu'il n'y a aucun recycleur local qui traite ces déchets. La Ville veut plutôt offrir ce service localement et a demandé à WDI si elle voudrait construire une installation de recyclage de déchets électroniques. La Ville nous a fourni des chiffres préliminaires.

Brian : Si nous construisons l'installation, je ne crois pas que nous aurons de problème à atteindre sa capacité au cours des premières années. Beaucoup d'entreprises doivent éliminer des déchets électroniques, et nous pourrions sûrement les obtenir comme clientes. Il serait peut-être aussi possible d'obtenir une subvention considérable du gouvernement pour ce projet.

Josefina : En effet, il y a une demande locale, mais nous aurions aussi une énorme responsabilité en cas de problème. En plus des questions de sécurité, la protection des appareils recyclables contenant des renseignements personnels sera certainement une préoccupation.

Peter : Je ne sais pas si nous pourrons trouver du personnel local qui a les compétences nécessaires pour gérer l'installation. De plus, il faudra respecter des règlements très stricts avant de pouvoir commencer les activités. Compte tenu du temps nécessaire pour la construction et l'obtention des permis, l'installation n'ouvrira probablement pas avant 2024. Par ailleurs, quand elle apprendra qu'une installation de traitement des déchets dangereux se trouve à proximité, la population locale pourrait mal réagir.

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON**

Brian : Il y aura aussi des coûts de conformité et de certification supplémentaires. La manipulation de déchets dangereux nécessite beaucoup de précautions spéciales, comme la mise en place de systèmes de captage des poussières, l'installation de douches, le port d'uniformes, et l'offre de formation supplémentaire. Mais c'est une activité qui semble très rentable, même à faible volume. Il faudra être extrêmement prudents, mais nous devrions aller de l'avant. C'est une belle occasion.

Peter : Hum! Je ne crois pas que tout a été pris en compte dans les projections fournies. Le rendement semble plus élevé que ce que j'ai vu dans l'industrie, et le délai de récupération est plus court que la normale.

Laura : La Ville est un des premiers clients importants que nous avons perdus en 2021. Elle a promis de faire de nouveau appel aux services de WDI si nous construisons l'installation. Elle nous garantit aussi de 25 000 à 30 000 livres de déchets la première année et nous accordera une réduction des impôts fonciers pour une période pouvant aller jusqu'à cinq ans, mais n'a pas précisé le montant de cette réduction.

Josefina : Pourquoi la Ville offre-t-elle toutes ces mesures incitatives?

Laura : Je ne sais pas, mais ça me plaît bien! Et j'aime le fait de déjà avoir un client important. Par contre, j'hésite toujours parce que ce projet est si différent de ce que WDI fait habituellement. Nous devrions peut-être préparer une liste de questions pour la Ville.

Il y a un autre point dont je voudrais discuter. Peter, parle-nous du lixiviat toxique qui a été découvert à un de nos sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse.

Peter : Oh! Comment l'as-tu appris? Il y a trois semaines environ, un de nos techniciens a remarqué que du lixiviat avait contaminé une petite partie des eaux souterraines, mais nous pensons que la fuite a été colmatée. Je ne pensais pas que cette fuite était grave, et je ne voulais pas que les médias en fassent tout un drame et sèment inutilement la panique dans la population. J'avais l'intention d'en parler au Conseil.

Josefina : Quand? Le lixiviat peut contaminer le milieu environnant par les eaux souterraines ou par le ruissellement. As-tu testé d'autres endroits à l'intérieur et à l'extérieur du site pour vérifier s'ils étaient contaminés? La responsabilité associée à la pollution et aux coûts de décontamination constitue un des risques les plus importants auxquels nous sommes exposés. Tu aurais dû agir il y a trois semaines!

Peter : Eh bien, le problème est résolu, on peut donc classer le dossier.

**ANNEXE I (suite)**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE SHAWN BRYSON**

Laura : Le problème n'est pas résolu. Je ne comprends pas pourquoi tu n'as pas suivi les protocoles en nous prévenant de la situation, en effectuant les tests applicables et en informant le public. Il faudra déterminer comment traiter adéquatement la situation. Nous avons besoin des conseils de Shawn et de son équipe.

**ANNEXE II**  
**EXTRAITS DES RAPPORTS INTERNES DE WDI**

*État des flux de trésorerie  
Exercice clos le 31 décembre 2022  
(en milliers de dollars canadiens)*

|   |                 |
|---|-----------------|
| Activités d'exploitation  |                 |
| Bénéfice net  | 2 784 \$        |
| Amortissement   | 9 390           |
| Désactualisation liée aux sites d'enfouissement                 | 390             |
| Variation des éléments hors trésorerie<br>du fonds de roulement | <u>(1 916)</u>  |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation            | <u>10 648</u>   |
| Activités d'investissement                                      |                 |
| Investissement dans les immobilisations corporelles             | <u>(5 300)</u>  |
| Activités de financement  |                 |
| Remboursement de l'emprunt à terme – GBI                        | (4 000)         |
| Augmentation de la ligne de crédit                              | 299             |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement            | <u>(3 701)</u>  |
| Variation de la trésorerie                                      | 1 647           |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture           | <u>1 473</u>    |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture            | <u>3 120 \$</u> |

## **ANNEXE II (suite)**

### **EXTRAITS DES RAPPORTS INTERNES DE WDI**

## Tableau des résultats

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

|  | Collecte    | Transfert   | Enfouissement | Recyclage   | Services -conseils | Total     |
|--|-------------|-------------|---------------|-------------|--------------------|-----------|
| Produits d'exploitation  | 43 560 \$   | 7 400 \$    | 19 800 \$     | 4 300 \$    | 4 003 \$           | 79 063 \$ |
| Données comparatives de 2020   | 48 400      | 8 200       | 17 300        | 7 300       | 0                  | 81 200    |
| Variation (%)  | -10 %       | -10 %       | 14 %          | -41 %       | S. O.              | -3 %      |
| Main-d'œuvre et avantages sociaux  | 7 800       | 1 140       | 2 230         | 120         | 1 986              | 13 276    |
| Coûts d'externalisation du recyclage   | 0           | 0           | 0             | 4 850       | 0                  | 4 850     |
| Achats – carburant   | 13 200      | 1 300       | 2 470         | 60          | 0                  | 17 030    |
| Amortissement  | 4 200       | 650         | 4 190         | 350         | 0                  | 9 390     |
| Charge de désactualisation sur l'obligation liée à la remise en état des sites d'enfouissement | 0           | 0           | 390           | 0           | 0                  | 390       |
| Autres coûts d'exploitation  | 10 800      | 2 740       | 3 980         | 95          | 365                | 17 980    |
| Frais de vente et d'administration   | Non imputés | Non imputés | Non imputés   | Non imputés | Non imputés        | 8 610     |
|  | 36 000      | 5 830       | 13 260        | 5 475       | 2 351              | 71 526    |
| Bénéfice d'exploitation net  | 7 560 \$    | 1 570 \$    | 6 540 \$      | (1 175) \$  | 1 652 \$           | 7 537 \$  |
| Marge d'exploitation nette   | 17 %        | 21 %        | 33 %          | -27 %       | 41 %               | 9,5 %     |
| Charge d'intérêts  |             |             |               |             |                    | (60)      |
| Ligne de crédit  |             |             |               |             |                    | (2 704)   |
| Emprunt auprès de GBI  |             |             |               |             |                    | (960)     |
| Emprunt auprès de Kingsley   |             |             |               |             |                    | 3 813     |
| Bénéfice avant impôts  |             |             |               |             |                    | (1 029)   |
| Impôts sur les bénéfices   |             |             |               |             |                    |           |
| Bénéfice net   |             |             |               |             |                    | 2 784 \$  |

**ANNEXE III**  
**VENTE DES SITES D'ENFOUISSEMENT EN NOUVELLE-ÉCOSSE**

**Renseignements actuels sur les sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse**

- La valeur comptable des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse est de 12,4 millions \$.
- En 2022, ces sites d'enfouissement ont généré des produits d'exploitation de 11 880 000 \$.

**Renseignements sur le projet de mise à niveau obligatoire des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse en vue du captage du biogaz**

- Si nous décidons de conserver ces sites d'enfouissements, la mise à niveau requise coûtera 8 millions \$ au total.
- Les flux de trésorerie d'exploitation annuels après impôts de ces deux sites d'enfouissement, qui comprennent les réductions de coûts du carburant, seront de 5 819 000 \$ pour chacune des huit prochaines années.
- Selon nos meilleures estimations, la valeur actualisée des coûts de fermeture et des coûts d'entretien continu qui devront être engagés quand les sites d'enfouissement seront fermés est de 3 723 000 \$.
- Le taux d'actualisation utilisé est de 11 %.

**ANNEXE IV**  
**ACQUISITION DE PENDLESON INCORPORATED**

PI exerce ses activités en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick depuis 20 ans. Elle exploite quatre centres de collecte, trois stations de transfert, quatre sites d'enfouissement (qui approchent de leur capacité maximale) et quatre installations de recyclage qui traitent, au moyen de technologies de pointe, le carton ondulé et les papiers résidentiels mélangés.

Environ 40 % des clients de PI sont des municipalités et 60 % sont des clients commerciaux. PI a conclu des contrats de dix ans avec les municipalités, qui commenceront à arriver à échéance dans trois ans. Les contrats avec les clients commerciaux ont une durée de cinq ans ou moins, et bon nombre d'entre eux devront être renégociés l'an prochain. PI a perdu des clients qui ont été attirés par de grands concurrents, ce qui a causé une diminution constante de ses produits d'exploitation et de ses bénéfices ces trois dernières années.

L'emprunt de 40 millions \$ sera remboursé annuellement (capital et intérêts) sur 20 ans et portera intérêt à 5 %.

D'après les transactions conclues récemment, les sociétés de gestion des déchets de taille semblable se vendent à un prix correspondant à 8,5 fois leur bénéfice net après impôts.

WDI estime que, une fois les entreprises regroupées, les frais d'administration annuels seront réduits de 1 million \$ après impôts.

Voici des extraits des états financiers audités de 2022 de PI (*en milliers de dollars canadiens*) :

|   |               |           |
|---|---------------|-----------|
| Collecte  | 33 000        | \$        |
| Transfert   | 7 300         |           |
| Enfouissement   | 21 760        |           |
| Recyclage   | 13 600        |           |
| <b>Total des produits d'exploitation</b>  | <b>75 660</b> | <b>\$</b> |
|   |               |           |
| Bénéfice d'exploitation   | 7 860         | \$        |
| Impôts sur les bénéfices  | (1 900)       |           |
| <b>Bénéfice net</b>   | <b>5 960</b>  | <b>\$</b> |
|   |               |           |
| Flux de trésorerie d'exploitation annuels, moins les dépenses<br>en immobilisations et le remboursement des emprunts requis | 4 670         | \$        |
|   |               |           |

**ANNEXE V**  
**DÉCHETS ÉLECTRONIQUES – INSTALLATION DE RECYCLAGE PRIMAIRE**

- La construction d'une installation de recyclage primaire, où l'on désassemblera les déchets électroniques (téléviseurs, ordinateurs, téléphones cellulaires, etc.), nécessitera un investissement initial de 12 millions \$. Les cartes de circuits imprimés, l'acier, le plastique et le verre seront ensuite triés par des robots, puis ces matériaux seront envoyés à des recycleurs secondaires à des fins de transformation supplémentaire.
- L'installation traitera jusqu'à 40 000 livres de déchets annuellement. Des investissements supplémentaires permettraient d'accroître la capacité.

Voici les estimations en fonction de différents volumes (préparées par la Ville de Devyn) :

| Nombre de livres traitées par année    | 25 000       | 30 000       | 40 000       |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Prix de vente par livre                |              |              |              |
| de matière recyclée                    | 450,00 \$    | 450,00 \$    | 450,00 \$    |
| Rabais consenti à la Ville (5 %)       | (22,50)      | (22,50)      | (22,50)      |
| Produits d'exploitation nets par livre | 427,50       | 427,50       | 427,50       |
| Coût de traitement par livre           |              |              |              |
| (on suppose que le coût est constant)  | 240,00       | 240,00       | 240,00       |
| Marge nette par livre                  | 187,50       | 187,50       | 187,50       |
| Bénéfice avant impôts                  | 4 687 500    | 5 625 000    | 7 500 000    |
| Moins impôts sur les bénéfices de 27 % | (1 265 625)  | (1 518 750)  | (2 025 000)  |
| Bénéfice net                           | 3 421 875 \$ | 4 106 250 \$ | 5 475 000 \$ |

## ANNEXE F

### **ÉPREUVE DU JOUR 1 – WDI (VERSION 2) – LE 13 SEPTEMBRE 2021** **GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION**  
**WASTE DISPOSAL INCORPORATED (WDI)**  
**VERSION 2**

**Évaluation sommative n° 1 – Évaluation de la situation**

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

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

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

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

**Grille de compétences des CPA (2020)**

**Compétence technique**

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

**Compétences habilitantes**

*1.4.1 Accomplir son travail avec soin, diligence et compétence tout en respectant les normes techniques et professionnelles pertinentes*

*2.1.1 Appliquer ses connaissances de l'environnement concurrentiel et de la direction stratégique de l'organisation lors de la réalisation des travaux requis*

*2.1.3 Déterminer l'incidence stratégique des décisions internes et des influences externes sur les plans de projet et les initiatives*

*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*

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation suffisante de la situation. Le candidat doit s'appuyer sur son évaluation de la situation pour analyser les questions importantes touchant WDI (vente des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse, expansion des services-conseils, acquisition de Pendleton inc., investissement dans une installation de recyclage de déchets électroniques et question d'éthique).*

## Mission/Vision

Dans l'étude de cas du Jour 1, WDI a modifié sa vision et sa mission par rapport à la version du module de synthèse 1 pour y intégrer l'offre de services-conseils. Les passages en gras ont été modifiés.

Les versions suivantes de la mission, de la vision et des valeurs fondamentales de WDI ont été approuvées par le Conseil en février 2022.

Énoncé de vision : *Être une société de gestion des déchets et de services-conseils de premier ordre, tout en répondant aux besoins de nos clients, de nos employés et des collectivités locales et en étant respectueux de l'environnement.*

Énoncé de mission : *Nous sommes des experts en gestion des déchets qui offrons à nos clients des services de collecte, d'élimination, de recyclage et de conseil faisant appel à des méthodes écoresponsables et durables et à des technologies de pointe.*

### Valeurs fondamentales (aucun changement par rapport au module de synthèse 1) :

- Exercer nos activités de manière sécuritaire et en conformité avec l'ensemble de la réglementation en matière de sécurité.
- Agir avec intégrité et honnêteté en ayant un comportement éthique.
- Traiter les employés de façon respectueuse et veiller à ce qu'ils reçoivent une formation adéquate et soient équitablement rémunérés.
- Fournir un service efficace et efficient aux clients.
- Se tenir au fait des technologies en matière d'élimination des déchets et informer les clients des solutions de rechange pour l'élimination des déchets.
- Faire la promotion de pratiques durables au sein de la société.

## Nouveaux objectifs

Le principal objectif du Conseil pour 2023 est d'assurer la réussite à long terme de WDI. La société a récemment connu une période de conflit interne (à cause de l'influence qu'exerce Jack Kingsley sur le Conseil). Pendant cette période, WDI n'est pas arrivée à formuler une stratégie cohérente et coordonnée. Pour cette raison, les activités traditionnelles de la société sont devenues moins rentables, et la société a perdu des clients importants. Maintenant que Jack n'est plus dans le portrait, WDI souhaite assurer son succès à long terme en établissant une stratégie viable.

Laura a mentionné que la réputation de WDI avait souffert récemment en raison de certaines des décisions prises par la société. Son autre objectif est de rétablir la réputation de la société dans la collectivité.

## Stratégie de WDI

En 2021, Kingsley a revendu ses actions à WDI. Le départ de Jack Kingsley a donné à la société l'occasion de réexaminer et de revoir sa stratégie. Actuellement, le Conseil semble divisé au sujet de l'orientation stratégique que WDI devrait prendre à l'avenir. Laura semble vouloir remettre l'accent sur les activités traditionnelles de WDI tandis que Brian veut que WDI se concentre sur les secteurs émergents de l'industrie, qui nécessitent des technologies de pointe.

On demande à CPA d'évaluer chaque proposition d'investissement, puis de recommander une orientation stratégique qui permettra d'assurer la réussite à long terme de WDI.

## Engagements de financement

### Dette existante (la dette impayée est la même que dans le module de synthèse 1)

- Le 4 septembre 2021, la ligne de crédit a été renouvelée selon les mêmes conditions (Annexe I). Dans le module de synthèse 1, on indiquait que la ligne de crédit est garantie par les créances clients et comporte une limite maximale de 5 millions \$. Le prêt porte intérêt au taux préférentiel majoré de 2 %. La ligne de crédit ne peut excéder 50 % du solde des créances clients. Elle est assortie d'une clause restrictive : le ratio du BAII sur les intérêts ne peut être inférieur à 1,8 (cette clause n'a pas changé par rapport au module de synthèse 1). Dans l'étude de cas du Jour 1, la ligne de crédit a été renouvelée, et le prochain renouvellement est en septembre 2023 (2 ans plus tard).
- L'emprunt à terme est garanti par les immobilisations corporelles et est toujours en cours. Il est remboursable en paiements annuels de capital d'un montant de 4 millions \$ et porte intérêt à 6,5 %. L'emprunt vient à échéance en 2032. Il est assorti d'une clause restrictive imposant que le ratio total emprunts/capitaux propres n'excède pas 3,5.

### Actions / emprunt émis (données de l'étude de cas)

- Dans l'étude de cas du Jour 1, Kingsley a revendu ses 600 000 actions à WDI pour 11 millions \$ (3 millions \$ en trésorerie et un prêt de 8 millions \$ qui porte intérêt à 12 %). La totalité du capital est exigible en février 2027, mais peut être remboursée par anticipation sans pénalité. Ce taux d'intérêt est très élevé comparativement aux taux de la ligne de crédit et de l'emprunt à terme.
- Dans l'étude de cas du Jour 1, le 19 novembre 2021, des actions ont été émises en faveur de Brian, de Josefina et de Peter, qui sont tous actuellement dirigeants, au nombre de 57 000 actions chacun. Ils ont chacun investi 1 045 000 \$. Au total, 171 000 actions ont été émises en contrepartie de 3 135 000 \$ (chacun d'eux détient maintenant une participation de 10 % dans WDI). Le prix par action était de 18,33 \$ ( $3\ 135\ 000\ \$ \div 171\ 000$ ). Cette information est pertinente parce que WDI envisage de faire une acquisition dans le cadre de laquelle elle émettrait des actions. Laura est propriétaire de 70 % des actions actuellement en circulation de WDI.

### Trésorerie disponible

En raison des clauses restrictives de la ligne de crédit et de l'emprunt à terme, WDI ne peut plus emprunter. Son ratio total emprunts/capitaux propres est de 3,4 et son ratio du BAII sur les intérêts est de 2,0. La trésorerie requise pour les investissements devra donc provenir de l'encaisse actuelle, des flux de trésorerie générés par les activités, de l'émission de nouvelles actions ou de la vente d'actifs.

WDI génère environ 11 millions \$ de flux de trésorerie d'exploitation d'après l'état des flux de trésorerie pour 2022. Par conséquent, en comptant les flux de trésorerie d'exploitation et la trésorerie, la société a un maximum de 14 millions \$ disponibles, environ (3 120 000 \$ + 11 000 000 \$). WDI doit effectuer des remboursements de 4 millions \$ au titre de son emprunt, ce qui lui laisse environ 10 millions \$ de trésorerie disponible qu'elle peut investir. WDI devra trouver des façons de financer ses investissements tout en respectant ses engagements et les clauses restrictives applicables.

*[On NE S'ATTEND PAS à ce que le candidat résume les facteurs clés de succès et l'analyse FFPM en détail. Il doit toutefois se servir de ces éléments dans son analyse des options stratégiques présentées.]*

### **Facteurs clés de succès (tirés du module de synthèse 1)**

Voici les facteurs clés de succès de l'industrie : gérer les coûts relatifs au carburant, à l'élimination et à la conformité réglementaire; conclure des contrats à long terme avec les clients afin d'utiliser la capacité au maximum; se conformer à la réglementation de tous les paliers de gouvernement; concevoir des parcours de collecte efficaces et efficientes; et établir de solides relations avec les clients pour assurer le renouvellement des contrats et en obtenir de nouveaux.

Les facteurs clés de succès dans le secteur du recyclage sont les suivants : avoir une vaste clientèle locale; avoir un solide appui local pour le recyclage; procéder à une intégration verticale de manière à inclure la collecte et le recyclage; se conformer à la réglementation de tous les paliers de gouvernement; et investir dans la technologie de pointe afin d'améliorer continuellement l'efficience et de réduire le coût des intrants de main-d'œuvre.

Dans l'industrie de la collecte et de l'élimination des déchets, la réussite opérationnelle se caractérise par l'offre de services à faible coût (parce que les entreprises de gestion des déchets se livrent concurrence sur le plan des prix) et par l'utilisation de technologies, de carburants et de processus de pointe qui réduisent l'émission de GES.

### Forces

- WDI est l'un des rares concurrents dont les sites d'enfouissement ont encore de la capacité.
- On prévoit une hausse des redevances de déversement de 10 % par an pour les trois prochaines années.

- WDI offre maintenant des services-conseils générant des marges élevées, ce qui la différentie de ses concurrents et a contribué à la diversification des sources de produits d'exploitation de la société.
- Laura, Josefina, Peter et Brian ont tous travaillé dans l'industrie de la gestion des déchets pendant des années. En plus, Laura détient un diplôme en génie chimique avec une spécialisation en études environnementales. Le Conseil participe à la prise de décisions quotidiennes liée aux activités ainsi qu'à la prise de décisions stratégiques et financières. Qui plus est, les actionnaires semblent avoir une bonne relation de travail et tous avoir pour objectif d'assurer l'avenir de la société.
- WDI exerce des activités en Nouvelle-Écosse depuis 1985 et au Nouveau-Brunswick depuis 2010. Même si la réputation de WDI a souffert dans les dernières années, WDI pourrait peut-être la sauver parce qu'elle est implantée dans la collectivité depuis longtemps.
- WDI a une certaine intégration verticale grâce à l'offre de services de collecte, de transfert, d'enfouissement et de recyclage, ce qui réduit les frais de sous-traitance et les coûts d'exploitation. Toutefois, elle a fermé ses installations de recyclage et sous-traite actuellement ces fonctions, qui lui coûtent maintenant plus cher.
- WDI a des stations de transfert et des installations qui sont proches de ses clients, ce qui limite les coûts de transport.
- WDI a converti tout son parc de véhicules au gaz naturel, ce qui lui a permis de réduire ses coûts de carburant et ses émissions de GES. WDI accusait un retard sur le plan des investissements en technologie, y compris pour la conversion de ses véhicules aux carburants renouvelables.
- WDI a décidé de faire ce qui était éthique et de vendre ses surplus de matières recyclables plutôt que de les envoyer dans des sites d'enfouissement. Il s'agissait d'un dilemme éthique pour WDI. Ce choix montre que WDI agit de manière conforme à ses valeurs.

### Faiblesses

- La réputation de WDI s'est détériorée parce que la société n'offre plus de services de recyclage, et ne peut pas offrir des prix concurrentiels pour le renouvellement de ses contrats. WDI a perdu des clients importants au cours des deux dernières années. La bonne réputation de la société auprès de ses clients était une de ses forces.
- Les installations de recyclage de WDI sont toujours fermées, et la division de recyclage subit des pertes parce qu'elle a externalisé cette fonction en la confiant à ses concurrents, ce qui lui coûte plus cher.
- Les produits d'exploitation tirés de la collecte et des stations de transfert sont en baisse parce que les clients ne renouvellent pas leurs contrats, étant donné que WDI est incapable de livrer concurrence sur le plan des prix et d'offrir un service complet incluant le recyclage.
- Contrairement à beaucoup de ses concurrents, WDI n'a pas investi dans le captage du biogaz à ses sites d'enfouissement. Un tel investissement lui permettrait de produire du carburant en tant que sous-produit de ses activités et ainsi de réduire ses coûts de carburant. Deux municipalités en Nouvelle-Écosse exigent maintenant cette mise à niveau. Par conséquent, WDI devra réaliser la mise à niveau dans ces deux sites si elle ne les vend pas à USWM.
- L'industrie dans son ensemble a connu une croissance de 3 % tandis que WDI perd des clients importants et voit ses produits d'exploitation baisser dans plusieurs divisions.

- WDI ne peut pas recycler le PET, l'aluminium ou les déchets organiques, et les clients veulent avoir ces services dans le cadre de leurs contrats.
- WDI est une petite société par rapport à ses concurrents et ne peut pas réaliser les mêmes économies d'échelle que ses grands concurrents. Vu ses coûts de traitement unitaires plus élevés que ceux de ses concurrents, WDI ne peut pas livrer concurrence sur la base du prix exclusivement.
- Les grands concurrents acquièrent les plus petites entreprises et continuent de réduire leurs coûts d'exploitation, ce qui fait en sorte qu'il est encore plus difficile pour WDI de rivaliser avec ses concurrents dans les secteurs traditionnels de la gestion des déchets.
- Le taux d'intérêt de 12 % de l'emprunt à Kingsley est très élevé. La dette de WDI est importante, et la société ne peut pas emprunter davantage à cause des clauses restrictives sur ses emprunts actuels.

### Possibilités

- On s'attend à ce que le total des produits de l'industrie croisse à un taux de 3 % tandis que l'économie croît à un taux de seulement 1 %. Le marché de la gestion des déchets affiche une croissance de 3 %; le secteur du recyclage du carton ondulé et du papier devrait croître de 5 % annuellement; quant au secteur de l'élimination des déchets dangereux, il devrait croître de 6 % par année.
- Le taux préférentiel a légèrement augmenté pour s'établir à 2,5 %, ce qui signifie que la dette coûte toujours relativement peu cher.
- WDI peut doubler sa taille environ si elle acquiert PI (expansion horizontale). L'acquisition permettrait à WDI de réduire ses coûts (grâce aux économies d'échelle) et, possiblement, de devenir plus concurrentielle et mieux protégée contre une prise de contrôle.
- Les petites entreprises restent concurrentielles dans les services spécialisés comme l'élimination des déchets dangereux, le recyclage des plastiques et des métaux, et les services-conseils. WDI a la possibilité de concentrer davantage ses activités dans ces segments du marché.
- En raison des changements réglementaires visant à rendre les fabricants responsables de l'élimination de leurs produits à la fin de leur durée de vie utile et à réduire les émissions de GES, de plus en plus d'entreprises cherchent des consultants qui peuvent les aider à se conformer à la réglementation.
- La nécessité pour les municipalités de détourner les déchets électroniques des sites d'enfouissement crée une demande de services de recyclage de ce type de déchets. L'adoption de nouvelles mesures réglementaires a réduit la capacité disponible dans les sites d'enfouissement, ce qui a entraîné une hausse des redevances de déversement.

### Menaces

- Récemment, du lixiviat toxique a contaminé les environs d'un des sites d'enfouissement de WDI en Nouvelle-Écosse. Il s'agit d'un risque important qui pourrait forcer WDI à engager des frais de décontamination élevés en plus de ternir davantage la réputation de la société, qui est déjà entachée.

- Les grands concurrents prennent de l'expansion à l'horizontale et font des gains sur le plan de l'efficacité dans les secteurs traditionnels de la gestion des déchets, dont les services de collecte, de transfert, d'enfouissement et de recyclage du carton ondulé et du papier. Les grands concurrents achètent les petites entreprises locales qui sont incapables de rivaliser dans ces secteurs.
- Les concurrents continuent d'investir dans des technologies visant à réduire le coût du recyclage. WDI n'a pas suivi cette tendance, ce qui pourrait nuire à sa capacité de livrer concurrence.
- L'économie stagne actuellement, et le taux de croissance annuel a été de seulement 1 %. Par conséquent, les services offerts par WDI pourraient faire l'objet d'une baisse de la demande à l'avenir.
- Récemment, des changements réglementaires ont réduit la capacité autorisée de tous les sites d'enfouissement. La réglementation pourrait devenir encore plus stricte, ce qui nuirait probablement aux activités d'enfouissement de WDI.
- Deux municipalités à proximité des sites d'enfouissement de WDI en Nouvelle-Écosse ont récemment exigé que ces sites soient mis à niveau en vue du captage du biogaz. Il s'agit d'un autre exemple du renforcement de la réglementation dans le secteur.
- Les concurrents ont investi dans le captage du biogaz à leurs sites d'enfouissement pour réduire leurs coûts. WDI n'en a pas fait de même, ce qui pourrait nuire à sa capacité de livrer concurrence.

### **Conclusions de l'évaluation de la situation**

Pendant que Kingsley était l'actionnaire majoritaire (en 2020 et 2021) de WDI, les choses ont très peu changé au sein de la société. Aucun nouvel investissement n'a été réalisé, sauf pour la conversion du parc de véhicules au gaz naturel. La consolidation est de plus en plus courante dans l'industrie, et les grands concurrents nationaux et internationaux acquièrent les petites entreprises qui ne sont plus capables de rivaliser. Ces acquisitions ont permis aux grands concurrents de réaliser d'encore plus grandes économies d'échelle. WDI est maintenant confrontée aux mêmes problèmes que les autres petites entreprises. Elle ne peut plus livrer concurrence sur le plan des prix dans les secteurs traditionnels de la collecte, du transfert, de l'enfouissement et du recyclage du carton ondulé et du papier. En plus, WDI n'offre plus de services de recyclage parce qu'elle a décidé de fermer ses installations pour une durée indéterminée. Étant donné que WDI ne peut plus offrir tous les services désirés (recyclage) dans le cadre de ses contrats à long terme et qu'elle ne peut pas offrir les mêmes prix que ses concurrents, elle a perdu des clients importants. Malgré la réussite de la nouvelle division de services-conseils de WDI, les produits d'exploitation et les bénéfices de la société ont baissé, et WDI a perdu sa bonne réputation après avoir pris de mauvaises décisions.

Ces décisions, qui ont été fortement influencées par Jack Kingsley, ont affaibli la société au point où il est rendu de plus en plus difficile pour elle de rivaliser. La situation actuelle ne semble pas viable. Seule lueur d'espoir : en raison de changements réglementaires et de l'augmentation des redevances de déversement, les sites d'enfouissement sont devenus extrêmement rentables, tout comme la nouvelle division de services-conseils.

À l'heure actuelle, WDI est confrontée à une menace existentielle parce qu'il est de plus en plus difficile pour elle de livrer concurrence aux grandes entreprises nationales et internationales de gestion des déchets. Pour survivre, WDI doit mettre à profit ses ressources et son expérience pour trouver une orientation viable. Deux stratégies distinctes s'offrent actuellement à WDI : se recentrer sur ses activités principales ou s'éloigner de ces activités pour se concentrer plutôt sur les secteurs en émergence de l'industrie.

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

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

**Oui** – Le candidat a effectué une évaluation raisonnable des questions importantes touchant WDI.

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

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

#### **Compétence technique**

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

#### **Compétences habilitantes**

*1.1.3 Faire montre d'un comportement éthique en respectant les lois et les règlements, les politiques organisationnelles, les normes sociales et ses propres idéaux*

*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*

*6.2.3 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*

Cette évaluation sommative est fondée sur les occasions d'évaluation n°s 2 à 6.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Option stratégique n° 1 – Vente des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse à USWM ou mise à niveau des sites en vue du captage du biogaz)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la décision de vendre les sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse ou de les mettre à niveau en vue du captage du biogaz.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit effectuer un calcul préliminaire de la valeur des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse. Il doit aussi calculer la valeur actualisée nette (VAN) de l'investissement dans le matériel de captage du biogaz et la comparer au produit de la vente potentielle. Le candidat peut aussi analyser l'incidence potentielle des tendances de l'industrie sur l'évaluation.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les avantages, les inconvénients et les risques associés à chacune des options en tenant compte des tendances de l'industrie et de la compatibilité avec la stratégie, la vision, la mission et les valeurs fondamentales de WDI.*

*Le candidat doit présenter une conclusion qui intègre des éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de ces analyses.*

WDI a reçu une offre d'achat visant ses deux sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse. L'offre vient d'un concurrent international qui a besoin d'accroître sa capacité. WDI cherche à déterminer si elle devrait accepter l'offre ou non.

Étant donné que les municipalités à proximité de ces deux sites d'enfouissement l'exigent depuis peu, l'autre possibilité pour WDI est d'investir dans le captage du biogaz à ses sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse. L'investissement proposé permettrait de réduire les coûts et d'améliorer les marges parce que WDI pourrait utiliser le biogaz ou le vendre en tant que carburant pour compenser les coûts d'exploitation des sites d'enfouissement.

## Analyse quantitative

Analyse de la VAN si WDI garde les sites d'enfouissement et investit dans le captage du biogaz :

### VAN

|   |                |            |
|---|----------------|------------|
| Investissement initial dans le captage du biogaz                                    | (8 000 000)    | \$         |
| <i>Valeur actualisée des flux de trésorerie d'exploitation annuels après impôts</i> |                |            |
| Flux de trésorerie d'exploitation annuels après impôts                              | 5 819 000      | \$         |
| Facteur d'actualisation de l'annuité : 11 %, 8 ans                                  | <u>5,14612</u> | 29 945 272 |
| <br>Valeur actualisée des coûts de fermeture et des coûts d'entretien continu       |                |            |
|   | (3 723 000)    |            |
| <br><hr/><br>18 222 272 \$  |                |            |

### Comparaison à l'offre d'achat

- Le prix de 18 millions \$ offert correspond à peu près à la VAN de l'investissement dans le captage du biogaz aux sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse.
- La vente donnerait 18 millions \$ (avant impôts) de trésorerie qui pourraient servir à d'autres investissements ou au remboursement de la dette.
- Si WDI vend les sites, elle devra payer de l'impôt sur le revenu en lien avec la récupération de la DPA et les gains en capital puisque la valeur nette comptable des actifs est de 12,4 millions \$ et que le produit de 18 millions \$ est plus élevé.
- WDI devrait faire réaliser une évaluation indépendante pour déterminer si l'offre est raisonnable compte tenu de la valeur de marché actuelle des actifs.

### Sensibilité

- Les calculs ci-dessus s'appuient sur l'hypothèse que les produits d'exploitation et les coûts ne changeront pas. Toutefois, on s'attend à une augmentation annuelle de 10 % des redevances de déversement. Par conséquent, la VAN de l'option de conservation des sites sera plus élevée que la VAN calculée.
- Il convient de déterminer si les coûts de fermeture estimés sont raisonnables parce qu'ils ont une incidence sur la VAN. Si WDI vend les sites, elle transfère cette responsabilité au nouveau propriétaire.

### Incidence de la vente potentielle sur les activités de WDI

- WDI ne fait pas que renoncer aux redevances de déversement (qui devraient augmenter de 10 % par année), elle devra aussi payer ces redevances plus élevées à ses concurrents pour l'élimination de ses déchets en Nouvelle-Écosse (si WDI reste active dans le secteur de la collecte de déchets).
- Si WDI vend les sites d'enfouissement, son bénéfice pour 2023 va augmenter (à court terme) en raison du gain de 5 600 000 \$ (18 000 000 \$ – 12 400 000 \$) réalisé sur la vente.
- D'après l'information sectorielle, les sites d'enfouissement de WDI génèrent des produits d'exploitation de 19 800 000 \$ sur un total de 79 063 000 \$ (25 %) et une marge d'exploitation nette de 6 540 000 \$ (7 537 000 \$ + 8 610 000 \$), ou 40,5 % de la marge totale, avant l'ajustement relatif aux frais de vente et d'administration. La vente des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse entraînerait une baisse importante des produits d'exploitation, de la marge brute et du bénéfice de la société.
- Toutefois, cette baisse pourrait être compensée par une nouvelle source de produits d'exploitation, selon la manière dont le produit de la vente de 18 millions \$ est investi.

### Trésorerie

- WDI a besoin de 8 millions \$ de trésorerie pour investir dans le captage du biogaz. Puisque la société ne peut plus emprunter, si elle fait cet investissement, il lui restera très peu de trésorerie à investir dans d'autres projets.
- Si les villes donnent plus de temps à WDI pour mettre à niveau ses sites d'enfouissement en vue du captage du biogaz, la société pourrait envisager de ne pas faire cet investissement pendant l'exercice courant et d'attendre à plus tard, quand elle aura plus de trésorerie.

D'un point de vue quantitatif, la VAN de l'offre d'USWM est semblable à celle de l'option d'investissement dans le captage du biogaz. Il y a des variables inconnues ou au caractère fluctuant qui pourraient avoir une incidence sur la rentabilité à long terme de l'option de captage du biogaz (comme les redevances de déversement, qui fluctuent au fil du temps). Toutefois, il pourrait aussi y avoir des risques et des coûts inconnus liés à la vente des sites d'enfouissement.

### **Analyse qualitative**

#### Vente des sites

- Si WDI vend les sites, elle ne pourra plus offrir de service d'enfouissement à ses clients en Nouvelle-Écosse, ce qui va à l'encontre de sa mission.
- La vente des sites d'enfouissement serait aussi contraire à la vision de la société puisqu'elle ne permettrait pas de répondre aux besoins de gestion des déchets des clients et des collectivités locales.
- L'intégration verticale, à savoir la capacité d'offrir les services de collecte, de transfert, d'enfouissement et de recyclage, est un facteur clé de succès. Si WDI vend les deux sites d'enfouissement, la société n'aura plus que son site d'enfouissement au Nouveau-Brunswick, ce qui la rendra moins concurrentielle. Les entreprises verticalement intégrées sont en

mesure de réduire leurs coûts et, par conséquent, peuvent offrir des prix plus bas pour obtenir de nouveaux contrats.

- L'investissement du produit de la vente dans les nouveaux secteurs en croissance de l'industrie viendrait appuyer une nouvelle stratégie potentielle pour WDI consistant à délaisser les secteurs traditionnels.
- WDI est l'un des rares concurrents dans l'industrie à encore avoir de la capacité disponible dans ses sites d'enfouissement. WDI perdrait cet avantage en vendant les sites.
- La réputation de WDI s'est dégradée parce que la société ne fournit plus de services de recyclage et ne peut plus offrir des prix concurrentiels lors du renouvellement des contrats. La vente des sites d'enfouissement pourrait nuire encore davantage à la réputation de la société et pourrait causer la perte d'encore plus de clients.
- Il pourrait être plus difficile pour WDI d'obtenir de nouveaux clients si elle n'offre pas de services d'enfouissement en Nouvelle-Écosse. Les clients potentiels pourraient plutôt choisir une entreprise qui offre des services de gestion des déchets complets. La vente des seuls sites d'enfouissement de WDI en Nouvelle-Écosse pourrait nuire à la capacité de la société de livrer concurrence dans l'industrie.
- Après la vente, WDI perdra les produits d'exploitation de 11,88 millions \$ générés par les sites d'enfouissement, ce qui réduira le total des produits d'exploitation et les flux de trésorerie d'exploitation.
- Les entreprises qui exploitent des sites d'enfouissement doivent se conformer à la réglementation environnementale applicable, ce qui engendre des coûts importants à la fermeture du site et des coûts d'entretien continu après la fermeture. Si WDI conserve ses sites d'enfouissement, elle sera responsable de l'entretien continu et de la remise en état des sites. La récente fuite de lixiviat à l'un des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse illustre bien le risque et les problèmes potentiels que WDI s'éviterait en vendant ses sites. Toutefois, il convient de souligner que WDI pourrait quand même être légalement responsable de toute contamination au lixiviat qui se serait produite pendant qu'elle était propriétaire du site.
- Si les obligations réglementaires deviennent plus strictes, le volume de déchets détournés des sites d'enfouissement pourrait augmenter, ce qui entraînerait une réduction des produits d'exploitation gagnés. Si WDI vend les sites, elle transfère ce risque au nouveau propriétaire.
- Il est possible qu'USWM licencie les employés qui travaillent actuellement aux sites d'enfouissement, ce qui irait à l'encontre de la valeur fondamentale de WDI consistant à traiter les employés de façon respectueuse.
- WDI pourra utiliser une part du produit de la vente pour rembourser sa dette, comme l'emprunt auprès de Kingsley, dont le taux d'intérêt est élevé.
- WDI perdra probablement une partie des synergies avec ses autres activités, ce qui signifie que la vente pourrait avoir un effet négatif sur sa marge totale.

Mise à niveau en vue du captage du biogaz

- WDI continuera à recevoir les redevances de déversement, qui devraient augmenter de 10 % par année pour les trois prochaines années. Le bénéfice tiré des sites d'enfouissement augmentera donc puisque la plupart des coûts sont fixes.
- Les obligations réglementaires ont été resserrées dernièrement. Si la réglementation continue à changer, WDI devra prendre des mesures pour s'y conformer. Le coût de ces possibles changements est inconnu pour l'instant et pourrait augmenter considérablement.
- Le fait de conserver les sites d'enfouissement et d'investir dans le captage du biogaz viendrait appuyer la stratégie consistant à mettre l'accent sur les activités traditionnelles de WDI. Comme Laura l'a dit, un des sites d'enfouissement de la Nouvelle-Écosse constitue la fondation sur laquelle reposent les activités de la société depuis ses débuts. Si WDI conserve cet actif, elle pourra continuer à exploiter l'une de ses compétences de base.
- L'investissement dans le captage du biogaz contribuera à la réalisation de la mission et de la vision de WDI, à savoir faire appel à des méthodes écoresponsables et durables et à des technologies de pointe.
- WDI resterait intégrée verticalement, ce qui l'aiderait à obtenir plus facilement des contrats. De plus, elle pourrait ainsi éviter de perdre encore plus de clients, comme ce qui s'est passé quand elle a fermé ses installations de recyclage.
- Les sites d'enfouissement de WDI ont une marge d'exploitation élevée et, si la société investit dans le captage du biogaz, ses bénéfices pourraient être encore plus élevés qu'en 2022 grâce à la réduction des coûts de carburant et à la possible baisse des taxes sur le carbone dans l'avenir.

Lien avec la fuite de lixiviat à l'un des sites en Nouvelle-Écosse

Comme l'a mentionné Laura et confirmé Peter, un technicien à l'un des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse a récemment découvert une fuite de lixiviat toxique, qui a contaminé une partie des eaux souterraines. Peter affirme que la fuite n'était pas importante et qu'elle a été endiguée, mais il se peut que le problème ne soit pas réglé (ce type de fuite est un risque majeur pour WDI).

WDI doit faire enquête sur ce problème et le régler le plus rapidement possible. USWM exigera sûrement un contrôle diligent approfondi dans le cadre de l'acquisition des sites d'enfouissement. Quand elle apprendra l'existence de la fuite, elle pourrait ne plus vouloir acheter ces actifs en raison de la responsabilité associée à la contamination.

## Résumé

Les sites d'enfouissement génèrent actuellement une part importante des bénéfices de WDI. D'après les tendances de l'industrie, ces bénéfices devraient augmenter à l'avenir. La vente des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse nuirait aux bénéfices futurs de WDI, et ce, même si le bénéfice augmenterait en 2023 grâce à l'important gain résultant de la cession des actifs. Par la suite, la diversification des bénéfices et des produits d'exploitation dépendra de la manière dont WDI investira le produit de la vente. Toutefois, la vente de ces actifs générerait 18 millions \$ en trésorerie que WDI pourrait investir dans des secteurs spécialisés de l'industrie et/ou utiliser pour rembourser sa dette. Le risque associé à la vente est que l'intégration verticale est importante dans l'industrie et qu'à moins de fournir tous les services nécessaires, WDI pourrait perdre encore plus de clients et devoir payer des redevances de déversement plus élevées à ses concurrents pour utiliser leurs sites d'enfouissement, ce qui nuirait à la compétitivité de la société dans ce secteur. La vente de ces actifs ne cadre pas avec la vision et la mission de la société consistant à être une société de gestion des déchets de premier ordre qui offre des services comme l'enfouissement pour répondre aux besoins de ses clients. La vente pourrait aussi détériorer la réputation de la société, à moins que le produit de la vente soit utilisé pour effectuer des investissements dans un créneau spécialisé (c'est-à-dire si la société change drastiquement son orientation stratégique).

Si WDI ne vend pas ses sites d'enfouissement, elle devra utiliser une partie de ses fonds d'investissement pour les mettre à niveau comme elle a l'obligation de le faire. Toutefois, la mise à niveau en vue du captage du biogaz cadre avec la mission et la vision de la société et aiderait WDI à maintenir l'avantage qu'elle possède actuellement en raison de son espace d'enfouissement disponible. Il faut également noter que si WDI décide de mettre à niveau ses sites d'enfouissement, la trésorerie disponible pour d'autres investissements sera limitée. Par conséquent, si WDI souhaite aller de l'avant avec l'acquisition de PI, elle pourrait devoir négocier avec Jim un calendrier de paiement différent.

### **Occasion d'évaluation n° 3 (Option stratégique n° 2 – Collaboration avec l'UNE à des recherches visant à créer un nouveau matériau et expansion des services-conseils)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation qualitative de la collaboration avec l'UNE et de l'expansion des services-conseils.*

*Le candidat doit traiter la concordance avec la vision, la mission et les valeurs fondamentales de WDI. Le candidat doit analyser les avantages et les risques de la collaboration proposée.*

*Le candidat doit formuler une conclusion qui tient compte et découle logiquement de son analyse qualitative.*

*[Aucune analyse quantitative n'est requise parce que le projet n'est pas encore assez avancé et qu'il n'y a pas suffisamment d'information disponible.]*

La première incursion de WDI dans le domaine des services-conseils est un succès. En 2022, la division des services-conseils a dégagé une marge d'exploitation positive et Thom croit qu'il est temps que WDI élargisse son offre de services-conseils. Les changements réglementaires récents ont créé une occasion pour WDI, celle d'investir dans un créneau qui présente un fort potentiel de croissance et pourrait devenir un volet lucratif des activités de services-conseils de WDI.

### **Mission et vision**

Les services-conseils proposés cadrent avec la nouvelle mission, soit d'être une société de services-conseils de premier ordre qui fait appel à des méthodes écoresponsables et durables. Ils sont aussi conformes avec la partie de la mission concernant l'utilisation de technologies de pointe.

Ces services permettraient aussi à WDI de mettre en application sa valeur fondamentale consistant à se tenir au fait des technologies en matière d'élimination des déchets et à informer les clients des solutions de rechange pour l'élimination des déchets.

### **Concordance avec les objectifs de WDI**

L'incidence de l'expansion est difficile à déterminer à ce stade. Il est donc difficile de dire si ce projet améliorerait ou non la réussite à long terme de WDI. Thom croit que ce type de services-conseils générera des marges élevées. Toutefois, certains grands cabinets de services-conseils font leur entrée sur ce marché, ce qui pourrait avoir un effet sur les prix.

Il n'y a pas encore assez d'information détaillée sur cette collaboration potentielle pour en déterminer le résultat financier. Toutefois, il semble que les services-conseils peuvent aider la société à améliorer son bénéfice net, peu importe la stratégie qu'elle décide d'adopter.

Étant donné que ce projet se concentrera sur la création d'un matériau moins toxique, il est possible que la réputation de WDI s'en trouvera améliorée, ce qui cadre avec les objectifs de Laura.

### **Industrie**

Le gouvernement a mis en place davantage de réglementation visant à rendre les fabricants responsables de l'élimination de leurs produits et emballages en plastique à la fin de leur durée de vie utile et de l'élimination des déchets dangereux. Ces entreprises retiennent donc les services de consultants et collaborent avec des entreprises de gestion des déchets pour s'acquitter de leurs responsabilités. Par conséquent, on s'attend à une augmentation de la demande de services-conseils dans ce domaine. WDI a l'occasion d'entrer dans ce secteur dès le début et d'acquérir les connaissances et l'expérience nécessaires.

De plus, si WDI n'offre pas de services dans ce domaine, elle pourrait perdre encore plus de clients qui risqueraient de se tourner vers d'autres entreprises qui offrent ces services.

## Offre de collaboration

Cette collaboration pourrait être une bonne manière pour WDI de faire son entrée dans ce segment du marché des services-conseils. Toutefois, parce que nous ne connaissons pas encore le montant de l'investissement auquel s'attend l'UNE, il est impossible de déterminer si WDI a les ressources nécessaires pour faire cet investissement ou si le projet sera rentable.

Si l'UNE réussit à mettre au point et à produire un matériau viable, WDI pourrait en profiter financièrement. Comme Thom l'a souligné, ce projet pourrait être lucratif. Toutefois, il y a un risque de ne pas trouver de matériau viable pour le client. Le cas échéant, WDI n'obtiendra pas de rendement sur son investissement. Ce risque doit être évalué.

Si WDI va de l'avant avec cette offre, elle se lancera dans un domaine qui semble présenter davantage de risque que ses services-conseils normaux. Si le projet de recherche ne débouche pas sur un matériau viable, la propriété intellectuelle à laquelle WDI aura accès au titre de cette entente n'aura aucune valeur et WDI n'en tirera aucun rendement.

WDI devrait demander plus d'information sur ce projet :

- Combien l'UNE s'attend-elle à ce que WDI investisse?
- L'UNE a-t-elle entrepris des recherches préliminaires? Si c'est le cas, y a-t-il des indices qui permettent d'établir la probabilité de trouver un nouveau matériau viable?
- Combien de concurrents sont présents dans ce marché?
- À partir du moment où les recherches commenceront, combien de temps faudra-t-il attendre avant qu'un matériau viable soit trouvé?
- Quel rôle WDI jouera-t-elle dans cette collaboration, à part le financement d'une partie des coûts initiaux?

## Autres considérations

- Certains grands concurrents créent leurs propres équipes de chercheurs. WDI a l'occasion de partager ces coûts avec l'UNE et, donc, de partager le risque. Vu la situation de trésorerie de WDI, il pourrait s'agir de la seule façon pour la société d'entrer sur ce marché.
- WDI pourrait aussi devenir une experte du recyclage de ce matériau, ce qui pourrait être une toute nouvelle source de produits d'exploitation à l'avenir.

## Résumé

Le principal objectif du Conseil pour 2023 est d'assurer la réussite à long terme de WDI. L'offre de collaboration avec l'UNE pourrait être un pas dans cette direction. Toutefois, nous n'avons pas toute l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée. Il faudra mettre en œuvre des procédures de contrôle diligent supplémentaires. Néanmoins, si l'on suppose que les recherches de l'UNE permettent de trouver un matériau viable et que les prévisions de Thom selon lesquelles le rendement sera élevé sont exactes, ce projet pourrait être rentable.

En fonction du montant exigé par l'UNE, WDI pourrait ne pas avoir assez de trésorerie disponible pour faire cet investissement. Si WDI décide d'acquérir PI ou de faire la mise à niveau des sites d'enfouissement, elle pourrait ne plus avoir d'argent à investir dans le projet avec l'UNE. WDI doit déterminer ses priorités et sa tolérance au risque en matière d'investissement pour pouvoir déterminer comment utiliser sa trésorerie.

### Occasion d'évaluation n° 4 (Option stratégique n° 3 – Proposition d'acquérir Pendleson Incorporated)

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la décision d'acquérir ou non Pendleson Incorporated (PI).*

*Analyse quantitative : Le candidat doit comparer le prix offert à un multiple du bénéfice net après impôts basé sur les transactions semblables conclues récemment. Le candidat peut aussi calculer le prix implicite par action et en évaluer l'incidence sur les actionnaires actuels.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit analyser les aspects qualitatifs de cet investissement, y compris ses risques, ses avantages, ses inconvénients et la concordance avec la mission, la vision, les valeurs fondamentales de WDI et les tendances de l'industrie.*

*Le candidat doit formuler une conclusion qui tient compte des analyses qualitative et quantitative et qui en découle logiquement.*

Jim Pendleson, l'unique actionnaire de PI, a offert de vendre toutes ses actions de PI à WDI pour un total de 56,31 millions \$ (10 000 000 \$ en trésorerie + un prêt de 40 000 000 \$ + 350 000 actions ordinaires). Tout comme WDI, PI exerce ses activités en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick, et elle a une composition des actifs semblable à celle de WDI dans le domaine de la gestion des déchets. PI a quatre centres de collecte, trois stations de transfert, quatre sites d'enfouissement et quatre installations de recyclage.

Le regroupement des deux entreprises doublerait la taille de WDI et lui permettrait de profiter de diverses synergies et économies d'échelle. Par conséquent, WDI pourrait fort probablement réduire ses dépenses et être plus concurrentielle par rapport aux grandes entreprises de gestion des déchets de la région. PI a aussi des installations de recyclage qui ont été mises à niveau, ce qui aiderait à rehausser l'offre de services de WDI.

### **Analyse quantitative**

- Le prix de 56,31 millions \$ qui est offert correspond à 9,5 fois le bénéfice net ( $56\ 310\ 000\ \$ \div 5\ 960\ 000\ \$$ ). Selon les ventes récentes comparables (prix de vente correspondant à 8,5 fois le bénéfice net après impôts), le prix d'achat devrait être de 50,66 millions \$ ( $5\ 960\ 000\ \$ \times 8,5$ ). Il y a donc une différence de 5,65 millions \$.
- WDI devra effectuer des versements annuels d'environ 3,2 millions \$ au titre de l'emprunt auprès de Jim dans le cadre de l'acquisition. Toutefois, puisque PI génère actuellement 4,67 millions \$ en trésorerie, après les dépenses en immobilisations et le remboursement des emprunts, la transaction améliorera les flux de trésorerie de WDI.
- La société s'attend à faire des gains découlant des synergies de 1 million \$ après impôts. Après l'application d'un facteur de 8,5 fois le bénéfice net après impôts, la valeur de ces synergies est de 8,5 millions \$, ce qui pourrait justifier le prix élevé demandé pour PI. Le prix de vente pourrait donc être raisonnable, mais les négociations sont toujours en cours et WDI pourrait acquérir PI à un prix inférieur si Jim se montre ouvert à baisser le prix (surtout si l'on tient compte du fait que les sites d'enfouissement de PI approchent de leur capacité maximale).

## Résumé des activités combinées

| <b>Pour l'exercice clos le<br/>31 décembre 2022</b>   | <b>PI<br/>(en milliers)</b> | <b>WDI<br/>(en milliers)</b> | <b>Total<br/>(en milliers)</b> | <b>Pourcentage<br/>des produits<br/>d'exploitation</b> |
|---|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------|--|
| Collecte  | 33 000                      | 43 560                       | 76 560                         | 49,5 %   |
| Transfert   | 7 300                       | 7 400                        | 14 700                         | 9,5 %  |
| Enfouissement   | 21 760                      | 19 800                       | 41 560                         | 26,9 %   |
| Recyclage   | 13 600                      | 4 300                        | 17 900                         | 11,6 %   |
| Services-conseils                                     |                             | 4 003                        | 4 003                          | 2,6 %  |
| <b>Total des produits d'exploitation</b>              | <b>75 660</b>               | <b>79 063</b>                | <b>154 723</b>                 | <b>100 %</b>   |
|   |                             |                              |                                |  |
| <b>Bénéfice d'exploitation</b>                        | <b>7 860</b>                | <b>7 537</b>                 | <b>15 397</b>                  |  |
|   |                             |                              |                                |  |
| <b>Bénéfice net après impôts</b>                      | <b>5 960</b>                | <b>2 784</b>                 | <b>8 744</b>                   |  |
| <b>Gains découlant des synergies<br/>après impôts</b> |                             |                              | <b>1 000</b>                   |  |
|   |                             |                              |                                |  |
|   |                             |                              | <b>9 744</b>                   |  |

## Concordance avec les objectifs du Conseil

Le principal objectif du Conseil pour 2023 est d'assurer la réussite à long terme de WDI. Si l'information que PI a fournie est exacte, il semble que le regroupement de WDI et de PI pourrait contribuer à l'atteinte de cet objectif. Depuis un certain temps, les grands concurrents nationaux et internationaux poursuivent leur expansion à l'horizontale en faisant l'acquisition de petites entreprises qui sont incapables de rivaliser. Si WDI accepte l'offre de PI, la taille de la société doublera, ce qui lui permettra de réduire ses coûts globaux (parce qu'elle partagera davantage de coûts) et ce qui freinera – ou même arrêtera complètement – la tendance actuelle selon laquelle PI et WDI perdent des clients qui se tournent vers les grands concurrents parce que ces derniers offrent plus de services à des prix inférieurs.

## Autres considérations

- Si WDI accepte l'offre de PI, elle aura huit installations de recyclage (4 + 4), dont quatre sont dotées de technologie à jour, neuf centres de collecte (5 + 4), six stations de transfert (3 + 3) et sept sites d'enfouissement (3 + 4). WDI serait l'une des plus grosses entreprises locales. Toutefois, les sites d'enfouissement de PI approchent de leur capacité maximale. Avant de faire l'acquisition des sites d'enfouissement de PI, il sera important pour WDI de déterminer quelle est leur durée de vie restante et d'évaluer les obligations liées à leur mise hors service.
  - De plus, compte tenu de l'obligation imposée récemment à WDI pour qu'elle mette à niveau ses sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse en vue du captage du biogaz, WDI devrait mettre en œuvre des contrôles diligents pour évaluer si les sites d'enfouissement de PI nécessitent d'autres investissements.
- Comme WDI achèterait 100 % des actions en circulation de PI, elle prendrait le contrôle des actifs de PI, mais elle prendrait aussi en charge tous ses passifs et tous ses engagements. Il

est donc crucial que WDI procède à un contrôle diligent approfondi pour confirmer que PI a divulgué tous ses passifs potentiels. PI a récemment fait l'objet d'un audit, ce qui devrait offrir un certain degré d'assurance à WDI relativement aux états financiers de PI.

- Les sites d'enfouissement de PI approchent de leur capacité maximale. Par conséquent, si WDI acquiert PI, cette dernière devra peut-être utiliser les sites d'enfouissement de WDI ou externaliser l'enfouissement pour honorer ses contrats. Étant donné que l'espace d'enfouissement commence à manquer dans l'ensemble de l'industrie, cette situation pourrait avoir une incidence marquée sur les activités de WDI.
- Si WDI fait l'acquisition de PI, elle générera des flux de trésorerie annuels nets supplémentaires d'environ 1,5 million \$ (après les versements requis au titre du service de la dette) qu'elle pourra utiliser pour faire des investissements et/ou pour rembourser sa dette. En ce qui a trait à la contrepartie en espèces que WDI verserait dans le cadre de l'offre proposée, il lui faudrait seulement sept ans pour récupérer cet argent, environ.
- Étant donné que PI a peu de dette, l'entreprise regroupée pourrait disposer d'une capacité d'emprunt supplémentaire. De plus, les actifs et les bénéfices combinés des entreprises amélioreront les ratios imposés à WDI par les clauses restrictives ainsi que les ratios de solvabilité. Cela pourrait contribuer à la réussite à long terme de WDI en lui donnant accès à du financement par emprunt supplémentaire.
- WDI devra effectuer un paiement initial de 10 millions \$ en trésorerie pour faire l'acquisition. Étant donné que WDI a actuellement des fonds limités, elle doit se demander s'il s'agit de la meilleure utilisation possible de ces fonds. Toutefois, comme l'a suggéré Peter, WDI pourrait négocier avec Jim pour obtenir des conditions de règlement plus favorables (p. ex., en faisant baisser le prix demandé ou le paiement initial en trésorerie).
- La valeur de la contrepartie en actions est évaluée à 18,03 \$ par action  $[(56\ 310\ 000\ \$ - 10\ 000\ 000\ \$ - 40\ 000\ 000\ \$) \div 350\ 000\ \text{actions}]$ . En décembre 2021, WDI a émis de nouvelles actions en faveur des nouveaux actionnaires à un prix de 18,33 \$ par action  $(3\ 135\ 000\ \$ \div 171\ 000)$ . Par conséquent, la valeur par action inhérente à l'offre de PI est légèrement inférieure à ce prix. Est-ce juste pour les autres actionnaires? Serait-il possible de négocier le nombre d'actions émises en faveur de Jim?
- Après l'émission des 350 000 actions, WDI aura 921 000 actions en circulation  $(400\ 000 + 171\ 000 + 350\ 000)$ . Laura détiendra 43,4 %  $(400/921)$  des actions, Jim, 38 %  $(350/921)$  et Brian, Josefina et Peter, 6,2 %  $(57/921)$  chacun. Par conséquent, le pourcentage de participation des actionnaires actuels – Laura, Brian, Josefina et Peter – baissera. Laura demeurera l'actionnaire majoritaire, mais n'aura plus le contrôle absolu de la société si les autres actionnaires votent en bloc.
- Jim deviendra membre du Conseil. L'ajout d'un administrateur pourrait compliquer la prise de décisions puisque Laura n'aura plus le contrôle de plus de 50 % des voix. Elle ne veut peut-être pas se retrouver dans une telle situation vu son expérience avec Kingsley.
- Jim veut aussi occuper un poste de direction clé, qui reste à déterminer.

## Intégration

- L'utilisation de technologies de pointe est un facteur clé de succès. Les installations de recyclage de PI ont été mises à niveau, ce qui cadre avec ce facteur clé de succès.
- Avoir une bonne réputation et entretenir de bonnes relations avec les clients sont des facteurs clés de succès. C'est le cas pour PI, ce qui signifie que l'acquisition aidera WDI à rétablir sa réputation.
- Pour atteindre la réussite opérationnelle, il est important d'offrir des services à bas prix. Il est probable que le regroupement des activités des deux entreprises génère des économies d'échelle et permette de réduire les coûts d'exploitation. Il se peut aussi que le regroupement des deux entreprises permette de réaliser encore plus de synergies.
- La clientèle et les activités actuelles de PI semblent concorder avec les aspects des énoncés de vision et de mission de WDI concernant le fait d'être une société de gestion des déchets de premier ordre, de répondre aux besoins des collectivités locales et d'être des experts en collecte, en élimination et en recyclage.
- Les activités de PI sont les mêmes que celles de WDI, ce qui signifie que WDI sait déjà comment gérer ces fonctions. Elle n'a pas besoin d'aller chercher de nouvelles compétences ou connaissances. L'intégration des deux entreprises devrait donc être beaucoup plus simple que la construction d'une nouvelle installation de recyclage des déchets électroniques.
- Si elle fait cette acquisition, WDI s'engage à demeurer dans ses secteurs traditionnels (surtout si l'on tient compte de l'emprunt sur 20 ans).
- PI a des contrats avec des municipalités et des clients commerciaux qui commenceront à arriver à échéance dans trois ans et dans un an, respectivement. WDI a donc un peu de temps pour renouveler ces contrats et s'assurer de conserver ces clients. Toutefois, si WDI ne parvient pas à renouveler ces contrats, le regroupement pourrait être beaucoup moins avantageux.
- En faisant l'acquisition de PI, WDI indiquerait clairement à la collectivité qu'elle compte continuer à exercer ses activités dans la région pendant encore longtemps. De plus, en rajoutant les services offerts par PI aux siens, WDI pourrait recommencer à offrir le recyclage. Ces deux facteurs pourraient contribuer à restaurer la réputation de WDI dans les dernières années.
- On s'attend à une croissance de 3 % pour le secteur des services de gestion des déchets traditionnels. L'acquisition permettrait à WDI de profiter de cette tendance.
- La clientèle de PI est favorablement répartie entre les clients municipaux et les clients commerciaux (40 % et 60 %, respectivement), clients auxquels WDI pourrait offrir ses services-conseils.
- L'acquisition ne permet pas à la société de faire son entrée dans de nouveaux domaines spécialisés, contrairement à ce que souhaite Brian. De plus, si WDI effectue cet investissement, elle aura moins de fonds disponibles pour investir dans des secteurs émergents de l'industrie.
- PI est très semblable à WDI et est exposée aux mêmes risques qu'elle à cause de son modèle d'affaires actuel. Pour ces services traditionnels, la concurrence se fait toujours au chapitre des prix. Même si l'acquisition doublera la taille de WDI, l'entreprise regroupée pourrait ne pas être assez grosse pour rivaliser avec les grands concurrents nationaux et internationaux sur le plan des prix. WDI devrait réaliser un contrôle diligent approfondi et préparer des

prévisions détaillées pour comprendre l'incidence économique du regroupement des deux entreprises avant de prendre sa décision.

- PI a aussi perdu des clients qui se sont tournés vers les grands concurrents, ce qui a entraîné une diminution continue de ses produits d'exploitation et de ses bénéfices au cours des trois derniers exercices. Elle est donc confrontée aux mêmes menaces que WDI au sein de l'industrie. Est-il possible pour l'une ou l'autre des entreprises de regagner les clients perdus?
- Jim est dans les affaires depuis 20 ans, mais son expérience se rapporte principalement aux facettes traditionnelles de l'industrie. Apportera-t-il des connaissances quelconques relatives aux nouveaux secteurs spécialisés dans lesquels WDI veut faire son entrée?
- Les installations de recyclage de PI ont été mises à niveau et, grâce à l'acquisition, WDI devrait pouvoir les utiliser pour recommencer à offrir des services de recyclage.

### Résumé

PI est exposée à beaucoup des mêmes risques que WDI dans les secteurs traditionnels de la gestion des déchets – les deux entreprises perdent des clients qui se tournent vers les grands concurrents parce qu'ils offrent les mêmes services à des prix inférieurs. Le regroupement permettra probablement aux entreprises de réaliser des économies d'échelle, mais ces dernières ne seront peut-être pas suffisantes pour permettre à l'entreprise regroupée de rivaliser avec les grandes entreprises déjà établies. Toutefois, étant donné qu'une des tendances actuelles dans l'industrie est l'expansion horizontale des grands concurrents par l'acquisition de petites entreprises qui ne parviennent plus à rivaliser, l'acquisition protégerait probablement WDI d'une prise de contrôle. Cette acquisition semble donc conforme à l'objectif principal de la société pour 2023, à savoir assurer la réussite à long terme de WDI. Qui plus est, l'acquisition pourrait améliorer la réputation, les bénéfices et les flux de trésorerie d'exploitation de WDI. Il existe toutefois un risque que WDI ne parvienne pas à conserver les clients de PI parce que leurs contrats vont bientôt commencer à arriver à échéance. Enfin, si WDI fait l'acquisition, Jim deviendra membre du Conseil, mais WDI vient tout juste de se libérer de l'influence de Jack Kingsley. Jim pourrait-il lui aussi causer des problèmes à WDI? Si elle fait l'acquisition, WDI restera active dans les mêmes secteurs traditionnels et sera confrontée aux mêmes menaces. Cette option ne permet pas à WDI de diversifier ses activités en se lançant dans des secteurs émergents de l'industrie.

**Occasion d'évaluation n° 5 (Option stratégique n° 4 – Investissement dans une installation de recyclage de déchets électroniques)**

*Au niveau Compétent, le candidat doit analyser l'investissement en se basant sur les informations préliminaires et fournir une liste de questions à poser à la Ville.*

*Analyse quantitative : Le candidat doit faire un calcul préliminaire de la marge bénéficiaire et du délai de récupération potentiels de cet investissement.*

*Analyse qualitative : Le candidat doit relever qu'il s'agit d'un investissement très risqué en raison des exigences réglementaires. Le candidat doit aussi évaluer cette proposition à la lumière de la vision, de la mission et des valeurs fondamentales de WDI et des tendances de l'industrie.*

*Le candidat doit présenter une conclusion qui intègre des éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de ces analyses.*

La Ville de Devyn (la Ville), une municipalité progressiste, veut réduire le coût du transport de ses déchets électroniques en faisant construire une installation de recyclage dans la localité. Elle a demandé à WDI si elle voudrait construire une installation de recyclage de déchets électroniques.

**Analyse quantitative**

| Nombre de livres traitées annuellement       | 25 000        | 30 000        | 40 000        |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Produits d'exploitation bruts (450 \$/livre) | 11 250 000 \$ | 13 500 000 \$ | 18 000 000 \$ |
| Bénéfice net                                 | 3 421 875 \$  | 4 106 250 \$  | 5 475 000 \$  |
| Marge bénéficiaire                           | 30 %          | 30 %          | 30 %          |

### Analyse des estimations

- Les estimations sont-elles现实的? Elles indiquent que l'installation sera très rentable et que le délai de récupération sera très court.
  - La marge bénéficiaire nette est de 30 % des produits d'exploitation bruts ( $3\ 421\ 875\ \$ \div 11\ 250\ 000\ \$$ ); Brian appuie cet investissement parce qu'il sera rentable même si le volume est faible, mais le rendement de 30 % est-il trop optimiste? Peter semble préoccupé par le fait que le rendement est beaucoup plus élevé que ce qu'il a vu dans le passé.
  - Le délai de récupération est de 3,5 ans pour un volume de 25 000 livres ( $12\ 000\ 000\ \$ \div 3\ 421\ 875\ \$$ ), ce qui est très raisonnable. Toutefois, le délai est très court et pourrait être trop optimiste.

Étant donné que les projections semblent trop optimistes, WDI devrait poser les questions suivantes à la Ville :

- L'une des hypothèses posées est que le coût de traitement de 240 \$ par livre sera constant, ce qui est probablement faux puisqu'une partie des coûts sera fixe et une autre sera variable. Par conséquent, à mesure que le volume augmente, la marge bénéficiaire devrait aussi augmenter au-delà des 11 % initiaux grâce aux économies d'échelle. Quelle est la répartition entre les coûts fixes et variables, les coûts de main-d'œuvre, les coûts indirects et les autres coûts?
- L'amortissement de l'investissement est-il inclus? Les avantages fiscaux liés à l'investissement initial ont-ils été pris en compte?
- Comment le prix de vente est-il déterminé étant donné que les matières recyclées seront mixtes? S'agit-il d'une moyenne? Le prix ne devrait-il pas varier en fonction de la nature des déchets électroniques recyclés?
- L'investissement initial de 12 millions \$ comprend-il les coûts supplémentaires associés au traitement des déchets dangereux, comme la mise en place de bons systèmes de captage des poussières, le port d'uniformes, l'installation de douches et l'offre de formation?
- Quels sont les coûts associés à la certification de l'installation et des processus de recyclage des déchets électroniques de WDI? À quelle fréquence la certification doit-elle être renouvelée?
- À quelle fréquence l'installation sera-t-elle inspectée? Quels sont les coûts liés à ces inspections, et ont-ils été inclus dans les prévisions de la Ville?
- À combien s'élèveront les frais d'assurance liés à la responsabilité supplémentaire découlant du traitement de déchets dangereux?
- Les frais de vente et de marketing ont-ils été pris en compte?
- À combien se chiffrera la réduction des impôts fonciers que la Ville accordera à WDI, et celle-ci est-elle intégrée dans les estimations?
- À quel point les prix de vente des matières recyclées sont-ils volatils?

## Concordance avec les objectifs du Conseil

L'installation n'ouvrira pas avant 2024. WDI devra investir une quantité importante de trésorerie dans ce projet, mais elle ne commencera pas à en dégager un rendement avant 2024 au plus tôt. Une fois l'installation ouverte, cet investissement pourrait contribuer à la réussite à long terme de la société, mais WDI a besoin d'obtenir plus d'informations et d'effectuer davantage d'analyses avant de pouvoir prendre une décision éclairée.

Si WDI effectue cet investissement, elle n'aura plus assez de trésorerie pour investir dans d'autres secteurs de l'industrie. En acceptant cette proposition, WDI s'oriente fermement vers les secteurs émergents de l'industrie et envoie le message que les services traditionnels de gestion des déchets, sur lesquels reposaient ses activités, ne seront plus au centre de sa stratégie à long terme.

## Analyse qualitative

- Il y a de plus en plus de déchets dangereux parce que la durée de vie utile des produits électroniques diminue (notamment les cellulaires). Ces déchets doivent être ramassés, manipulés, transportés et traités de manière spéciale, ce qui fera augmenter la demande d'installations d'élimination spécialisées.
- Cet investissement appuie la vision de répondre aux besoins des clients puisqu'au moins un client (la Ville) demande ce service.
- Il pourrait y avoir des synergies inconnues entre les activités actuelles de WDI et la construction d'une installation de recyclage de déchets électroniques étant donné que beaucoup des clients qui font actuellement appel à WDI pour la collecte pourraient avoir des déchets électroniques à recycler maintenant et à l'avenir.
- Cet investissement appuie la mission d'être des experts en gestion des déchets qui offrent des services de recyclage au moyen de méthodes écoresponsables et de technologies de pointe.
- Cet investissement cadre avec la valeur fondamentale consistant à se tenir au fait des technologies en matière d'élimination des déchets.
- Les services spécialisés, comme l'élimination des déchets dangereux, le recyclage des plastiques et des métaux et la prestation de services-conseils, sont offerts par de petites entreprises. Par conséquent, WDI pourrait peut-être mieux livrer concurrence dans ces domaines. De plus, il semble y avoir peu de concurrents dans ce segment actuellement. Par conséquent, il serait peut-être possible d'exiger des prix plus élevés.
- On s'attend à ce que le secteur de l'élimination des déchets dangereux connaisse une croissance annuelle de 6 %.
- Cet investissement appuierait la volonté de Brian d'offrir des services spécialisés qui génèrent des marges supérieures.
- Dans cette industrie, il y a des risques importants associés au traitement des déchets dangereux et à la protection des renseignements personnels. De plus, il est nécessaire d'obtenir des permis auprès d'organismes tiers. Ces risques sont plus importants que les risques d'entreprise actuels de WDI. Il y a des préoccupations au sujet de la réglementation de plus en plus lourde dans ce domaine et des coûts accrus liés à la conformité et à l'obtention de permis.

- WDI n'a aucune expérience dans ce secteur. Elle devra donc embaucher du personnel qualifié et compétent pour gérer l'installation et y travailler. Sans les compétences nécessaires, il sera très dangereux pour WDI d'exploiter une telle installation.
- WDI devrait chercher à comprendre ce qui motive la Ville à offrir autant de mesures incitatives. WDI devrait entreprendre un processus de contrôle diligent exhaustif.
- Une fois la capacité maximale de l'installation atteinte, WDI pourra l'augmenter en réalisant des investissements supplémentaires. Par conséquent, la nouvelle installation pourra être mise à niveau pour continuer à traiter la demande croissante, au besoin. Le projet pourrait donc connaître un plus grand succès financier à long terme que ce qui est prévu.
- Compte tenu des tendances au sein de l'industrie et de l'occasion actuelle, un concurrent construira probablement cette installation si WDI ne le fait pas, et WDI aura raté l'occasion d'investir dans ce secteur.
- WDI devrait exiger que la Ville s'engage à lui envoyer des déchets électroniques pendant une période définie. Pour le moment, le volume est garanti pour un an seulement.

### Résumé

Cet investissement vise un secteur spécialisé et non traditionnel de l'industrie de gestion des déchets. Selon les projections fournies par la Ville, cet investissement devrait être lucratif. Toutefois, ces projections pourraient être trop optimistes et ne pas tenir compte de tous les coûts qu'il faudra engager pour construire et exploiter l'installation. Avant de prendre une décision, WDI doit mettre en œuvre davantage de procédures de contrôle diligent et faire plus d'analyses.

Si WDI choisit de construire et d'exploiter cette installation, elle assumera aussi une augmentation importante du risque opérationnel. Comme il l'a déjà été mentionné, le traitement des déchets dangereux s'accompagne de nombreux risques. Étant donné que WDI n'a aucune expérience dans ce secteur, elle pourrait ne pas être en mesure de limiter les risques à un niveau raisonnable.

Le principal objectif du Conseil pour 2023 est d'assurer la réussite à long terme de la société. Cet investissement pourrait contribuer à l'atteinte de cet objectif, mais à l'heure actuelle, il y a trop de variables inconnues et de risques potentiels pour en arriver à une conclusion claire. En effet, s'il y avait un incident de sécurité lié au traitement des matières dangereuses à la nouvelle installation, la réputation et les finances de WDI pourraient en souffrir davantage. Vu la fuite de lixiviat qui s'est récemment produite à l'un de ses sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse, WDI doit être encore plus prudente en la matière.

Ce projet semble présenter un degré de risque élevé pour WDI, et le rendement est impossible à déterminer pour le moment. Pour ces raisons, il n'est pas recommandé à WDI d'entreprendre ce projet avant d'avoir réalisé un contrôle diligent plus poussé. Aussi, cette possibilité d'investissement ne cadre pas avec la stratégie si la société décide de mettre l'accent sur les secteurs traditionnels de l'industrie.

**Occasion d'évaluation n° 6 (Question n° 5 – Questions d'éthique et de gouvernance : que faire au sujet de la contamination possible du site d'enfouissement et des agissements de Peter)**

*Peter n'a pas communiqué aux membres du Conseil de l'information importante qui pourrait avoir des conséquences graves pour WDI. Au niveau Compétent, le candidat doit traiter de ce qu'il convient de faire à propos des agissements de Peter, du fait que les protocoles n'ont pas été suivis et de la question d'éthique liée à la décision pour WDI d'informer ou non le public.*

Il y a trois semaines, on a remarqué que du lixiviat toxique avait contaminé les eaux souterraines à un site d'enfouissement en Nouvelle-Écosse. Il y a deux questions principales ici. Premièrement, comment WDI devrait-elle réagir à la fuite? Quelles mesures devrait-elle prendre? Deuxièmement, pourquoi autant de temps s'est-il écoulé avant que le Conseil apprenne l'existence de la fuite? Peter ne semblait pas avoir l'intention d'en parler même s'il a dit le contraire. C'est plutôt Laura qui a soulevé la question. Comment le Conseil devrait-il réagir à cette violation apparente du protocole par Peter?

**Risque découlant de la responsabilité associée à la contamination**

WDI doit réagir immédiatement en lançant une enquête complète dans le but de déterminer l'étendue de la contamination. Quelle quantité de lixiviat s'est-elle échappée? La fuite a-t-elle été nettoyée adéquatement? Y a-t-il d'autres fuites qui n'ont pas été détectées ou déclarées? Dans quel état général les sites d'enfouissement de la Nouvelle-Écosse se trouvent-ils? WDI devrait peut-être confier l'enquête à un tiers pour des raisons de transparence. Ce choix pourrait aussi contribuer à améliorer les relations de WDI avec le public à l'avenir.

Une fois l'enquête terminée, WDI devrait prendre toutes les mesures correctives nécessaires pour remettre le site dans l'état dans lequel il était avant la fuite. Selon la gravité de la fuite et selon que le lixiviat a contaminé ou non les environs, WDI devra informer le public de ce qui s'est produit, de l'étendue des dégâts et de ce qu'elle prévoit faire pour rectifier la situation. L'annonce ternira encore plus la réputation de WDI, mais il s'agit de la chose responsable à faire et cette ligne de conduite est conforme aux valeurs de l'entreprise (agir avec intégrité et honnêteté, et se conformer à l'ensemble de la réglementation en matière de sécurité). En outre, si WDI cherchait à dissimuler une fuite importante et que cette dernière était révélée par la suite, la société risquerait de faire l'objet de poursuites, ou pire encore.

Enfin, WDI doit penser à la manière dont ce problème influencera la vente potentielle des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse. USWM retirera-t-elle son offre après avoir découvert le problème dans le cadre de son processus de contrôle diligent? La contamination pourrait-elle

rendre le site d'enfouissement invendable, ne serait-ce que temporairement? WDI ne saura pas quel effet elle pourrait avoir sur l'offre d'USWM tant qu'une enquête complète n'aura pas été réalisée. Il est donc particulièrement important que la société réagisse aussi rapidement et aussi efficacement que possible.

### **Question de gouvernance : inaction de Peter**

Peter, un haut dirigeant et membre du Conseil, n'a pas suivi les protocoles en place relatifs à la communication, à la réalisation des tests nécessaires et à l'information du public.

Peter a choisi de ne pas informer le Conseil immédiatement et a décidé par lui-même que la fuite n'était pas grave. C'est une violation du protocole puisque, peu importe l'ampleur de la contamination, Peter aurait dû informer le Conseil du problème immédiatement. Une fuite de lixiviat toxique représente l'un des plus grands risques pour la société. Par conséquent, même le moindre soupçon qu'une fuite s'est produite devrait déclencher l'alarme. Le Conseil s'inquiète maintenant de l'étendue de la fuite. Qui plus est, Peter a contrevenu aux valeurs fondamentales de l'entreprise, comme il l'a été souligné plus haut. WDI doit mener une enquête pour déterminer si Peter a volontairement trompé le Conseil. Si Peter a dissimulé une fuite grave, WDI pourrait devoir prendre des mesures en justice. Dans le pire des cas, WDI devra demander à Peter de renoncer à son siège au Conseil et à son poste de direction, et le forcer à revendre ses actions à la société.

Il se peut que la fuite ne soit pas grave. Dans ce cas, WDI devrait tout de même rappeler à Peter qu'il est essentiel de respecter les protocoles de la société. En fait, cette situation pourrait être l'occasion de faire un audit pour évaluer l'ensemble des protocoles de la société et déterminer si les employés les connaissent.

Quoi qu'il en soit, la réaction de Peter était manifestement inadéquate. Comment pouvait-il connaître la gravité de la fuite sans avoir réalisé les tests nécessaires? Comment est-il parvenu à la conclusion qu'il ne s'agissait pas d'un problème? Les membres du Conseil devraient demander à Peter de leur expliquer les décisions qu'il a prises à chaque étape et de les justifier. Quand il aura cette information en main, le Conseil pourra décider de ce qui doit être fait.

Le Conseil doit aussi choisir à quel moment il convient d'informer le public de la fuite. La contamination a atteint les eaux souterraines, ce qui signifie que les eaux souterraines des terrains avoisinants pourraient aussi avoir été contaminées (par écoulement et par proximité). Agir avec intégrité et honnêteté en ayant un comportement éthique est l'une des valeurs fondamentales de la société. Par conséquent, après la réalisation de l'enquête et des tests requis, WDI devrait immédiatement informer le public des résultats, des mesures prises et de tout risque de contamination supplémentaire.

Enfin, le Conseil doit trouver la meilleure façon d'annoncer le problème aux employés. WDI devrait déterminer combien d'employés étaient au courant et pourquoi ceux-ci n'ont pas suivi les protocoles en place. En plus de réaliser un audit de ses processus, WDI devrait peut-être évaluer si ses protocoles de communication actuels sont efficaces et suffisants. Par exemple, la société a-t-elle un programme de dénonciation? Le Conseil et l'équipe de direction de WDI doivent faire tout ce qui est en leur pouvoir pour s'assurer qu'une telle situation ne se reproduise pas.

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

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

**Oui** – Le candidat a formulé des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas formulé de conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

### Compétences habilitantes

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

6.3.4 S'assurer que les critères de décision appliqués ne vont pas à l'encontre de l'éthique et des valeurs professionnelles

Au niveau Compétent, le candidat formule une conclusion logique qui découle de son analyse et qui n'excède pas le capital d'investissement actuellement disponible de WDI sans traiter de la manière d'obtenir les fonds nécessaires.

Le candidat doit formuler une conclusion logique qui intègre les éléments de son analyse de toutes les questions traitées. Le candidat doit mettre l'accent sur les quatre questions stratégiques importantes (vente ou mise à niveau des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse, acquisition de PI, investissement dans l'installation de recyclage de déchets électroniques pour la Ville et expansion des services-conseils). La question de gouvernance relative à Peter est aussi importante, mais ne se rapporte pas directement à la stratégie de WDI. Toutefois, la contamination au lixiviat toxique s'intègre à l'évaluation des propositions stratégiques et constitue par conséquent un élément important de l'analyse des options stratégiques.

*On s'attend à ce que le candidat recommande une stratégie qui aidera WDI à assurer son succès à long terme. La recommandation globale doit cadrer avec les analyses présentées et les conclusions formulées à l'égard de chaque option. Les choix du candidat doivent concorder avec ses recommandations relatives à chacune des options stratégiques et être cohérents.*

Selon les analyses réalisées et les objectifs de la société pour 2023 (assurer la réussite à long terme de WDI), il semble y avoir deux grandes orientations stratégiques possibles : continuer à mettre l'accent sur les activités classiques (collecte, transfert, recyclage et enfouissement) ou s'orienter vers les secteurs émergents de l'industrie (recyclage de déchets électroniques, services-conseils).

Comme le Conseil souhaite assurer l'avenir de la société, je recommande que WDI limite son exposition au risque pour qu'il s'établisse à un niveau aussi gérable que possible. En raison de sa trésorerie limitée, la société n'a pas la situation financière requise pour investir dans toutes les options qui se présentent à elle. Par conséquent, elle doit utiliser ses fonds de manière stratégique afin d'assurer son avenir.

WDI devrait prendre en compte les facteurs clés qui suivent avant de choisir la stratégie à adopter.

### **Concurrence au chapitre des prix/réduction des coûts**

Une tendance récente dans l'industrie de la gestion des déchets est l'achat de petites entreprises détenues localement par les grandes entreprises nationales et internationales. Cette situation s'explique principalement par le fait que les petites entreprises ne peuvent pas profiter d'économies d'échelle pour réduire leurs coûts. Par conséquent, pour survivre, elles doivent exiger des prix plus élevés que ceux des grandes entreprises pour leurs services.

WDI pourrait doubler sa taille grâce à l'acquisition de PI. Cette acquisition, comme il l'a été mentionné, permettrait à WDI de réduire ses coûts et de baisser ses prix, ce qui la rendrait plus concurrentielle.

USWM offre actuellement d'acheter les sites d'enfouissement de WDI en Nouvelle-Écosse. Il s'agit d'un bon exemple d'expansion d'une grande entreprise par l'achat d'une plus petite entreprise. Si WDI vend ses sites d'enfouissement, sa taille diminuera et elle perdra l'accès à cet espace d'enfouissement, qui se fait de plus en plus rare en Nouvelle-Écosse.

D'un point de vue quantitatif, WDI devrait négocier avec PI pour faire baisser le prix, puis faire l'acquisition. Cette manière de procéder réduirait les risques pour WDI. Toutefois, étant donné que WDI dispose de capitaux d'investissement limités à investir, il pourrait être difficile pour la société de faire cet investissement. Pour cette raison, WDI devrait aussi négocier avec Jim pour réduire le montant initial de trésorerie que WDI devra verser à l'acquisition.

### **Expérience**

Comme Laura l'a souligné lors de la récente réunion du Conseil, l'expérience et les connaissances de WDI se limitent aux secteurs dans lesquels elle a toujours exercé ses activités :

la collecte, le transfert, l'enfouissement et le recyclage. WDI a peu ou pas d'expérience dans les secteurs comme le recyclage des déchets électroniques et la recherche. Par conséquent, si WDI décidait de s'orienter vers les secteurs spécialisés de l'industrie, la société devrait apprendre tout un nouvel ensemble de compétences. WDI est-elle préparée à faire une telle transition?

De l'autre côté, WDI pourrait investir dans des secteurs dans lesquels les membres du Conseil et de la direction ont une vaste expérience. Laura et les autres membres du Conseil comprennent la gestion des déchets et les rouages de l'industrie. En mettant l'accent sur les aspects traditionnels de ses activités principales, WDI peut consolider sa position dans la collectivité et renforcer sa capacité à rester en activité à l'avenir.

### Risque lié à la recherche/risque d'investissement

L'investissement dans l'installation de recyclage de déchets électroniques pour la Ville et le projet de recherche avec l'UNE comportent tous les deux un degré d'incertitude largement supérieur à celui qui accompagne la stratégie axée sur les services traditionnels. Il est possible que l'UNE ne réussisse pas à réaliser une percée technologique. Un problème technique ou un autre problème imprévu pourrait entraver la capacité de WDI à exploiter la nouvelle installation de recyclage des déchets électroniques.

Par ailleurs, les sites d'enfouissement de WDI et les activités de PI génèrent déjà des flux de trésorerie stables. Ces actifs procurent déjà un rendement et continueront à le faire à l'avenir. WDI pourrait limiter encore plus le risque pour l'entreprise en se concentrant sur ses compétences de base et en investissant son argent en fonction de ces dernières.

Étant donné que les compétences de base et l'expérience de WDI concernent ses activités traditionnelles et que des possibilités d'expansion de ces aspects de ses activités s'offrent à WDI, je recommande à la société de ne pas investir dans l'installation de recyclage de déchets électroniques ni dans le projet de recherche avec l'UNE, mais plutôt de mettre à niveau les sites d'enfouissement, puis d'acquérir PI si ses finances le lui permettent ou si Jim accepte de renégocier le calendrier de paiement de l'acquisition.

*Le candidat peut recommander une autre stratégie que celle qui est indiquée ci-dessus, mais sa recommandation doit répondre aux principales préoccupations des actionnaires et témoigner d'un bon jugement professionnel, tout en tenant compte de la principale contrainte (pas de financement disponible et trésorerie limitée). Il est acceptable de mentionner que des renseignements supplémentaires sont nécessaires, tant que cette affirmation est justifiée et conforme à l'analyse.*

Combinaison 1 (activités traditionnelles) : La société met à niveau ses sites d'enfouissement et acquiert PI. Elle n'investit pas dans l'installation de recyclage de déchets électroniques. Les 10 millions \$ de trésorerie disponible sont utilisés comme suit : mise à niveau des sites d'enfouissement en vue du captage du biogaz (puisque cette mise à niveau est obligatoire, WDI doit aller de l'avant si elle ne vend pas les sites), puis acquisition de PI. Toutefois, compte tenu du coût de la mise à niveau des sites, WDI devra renégocier les conditions des paiements qu'elle devra verser à Jim pour acquérir PI (Jim accepterait peut-être que les paiements de

trésorerie soient effectués sur plusieurs années). WDI pourrait aussi tenter de négocier avec les deux municipalités qui exigent la mise à niveau des sites de façon à ce que la mise à niveau puisse être réalisée l'année prochaine. L'acquisition de PI aidera WDI à générer des flux de trésorerie d'exploitation additionnels qu'elle pourra ensuite utiliser pour effectuer des investissements ou rembourser une partie de sa dette. WDI devrait aussi continuer à considérer les moyens de faire croître sa division de services-conseils.

Combinaison 2 (nouveaux secteurs spécialisés) : Il s'agit d'un choix plus audacieux. Dans ce scénario, WDI réalise qu'elle ne peut plus rivaliser sur le plan des prix dans les secteurs traditionnels parce qu'elle est incapable de réduire ses coûts suffisamment pour offrir des prix concurrentiels. Les membres du Conseil se rendent donc compte que pour être viable à long terme, la société doit changer de cap et investir dans les secteurs spécialisés. Dans ce scénario, WDI vend ses sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse. Les 18 millions \$ qu'elle obtient de cette vente, en plus des 10 millions \$ de trésorerie disponible, permettent à WDI d'investir dans l'installation de recyclage de déchets électroniques, de collaborer avec l'UNE et de rembourser une partie de sa dette. Des mesures supplémentaires devront être prises pour valider le caractère raisonnable des prévisions relatives à l'installation de recyclage de déchets électroniques et des mesures incitatives offertes par la Ville. La société procède aussi à l'expansion de sa nouvelle division de services-conseils. Cette stratégie d'investissement dans des secteurs spécialisés réduira à la longue la dépendance de la société envers ses activités traditionnelles. Les bénéfices de la société augmenteront aussi lorsque l'installation de recyclage de déchets électroniques commencera ses activités. Cette stratégie procure aussi à WDI de la trésorerie qu'elle pourra utiliser si d'autres occasions se présentent, en plus de solidifier son bilan. Elle lui permet aussi d'investir dans de nouvelles occasions et de réduire les menaces auxquelles elle est confrontée dans les secteurs traditionnels de la gestion des déchets. Entre-temps, les services-conseils devraient générer des bénéfices élevés tant que les contrats sont bien gérés. Enfin, si le Conseil décide d'adopter cette nouvelle orientation pour la société, la mission et la vision devront être modifiées pour rendre compte du fait que la société met maintenant l'accent sur les secteurs émergents de l'industrie.

### Évaluation sommative n° 4 – Communication

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

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

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

Une réponse qui n'a pas été communiquée adéquatement présente normalement certains des problèmes suivants :

- Nécessité de relire des sections plusieurs fois pour comprendre
- Manque de clarté des arguments avancés
- Inintelligibilité de l'analyse quantitative du fait que les sections ne sont pas identifiées, ou qu'elles ne sont pas présentées en ordre
- Nombre très élevé de fautes d'orthographe et de grammaire
- Usage d'un langage non professionnel

### Évaluation sommative n° 5 – Évaluation globale

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

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

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

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

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

Pour obtenir la mention « Réussite », le candidat doit présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer que, de façon globale, il a répondu aux questions de tous les actionnaires.

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

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

## **EXEMPLE DE RÉPONSE – WDI (VERSION 2)**

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

À : WDI

De : CPA

Objet : Questions stratégiques et questions liées à l'exploitation de WDI

### **Évaluation de la situation**

#### **Énoncé de vision, énoncé de mission et valeurs fondamentales**

Énoncé de vision mis à jour : « ***Être une société de gestion des déchets et de services-conseils de premier ordre, tout en répondant aux besoins de nos clients, de nos employés et des collectivités locales, et en étant respectueux de l'environnement.*** »

Énoncé de mission mis à jour : « ***Nous sommes des experts en gestion des déchets qui offrons à nos clients des services de collecte, d'élimination, de recyclage et de conseil faisant appel à des méthodes écoresponsables et durables et à des technologies de pointe.*** »

Valeurs fondamentales :

1. Exercer nos activités de manière sécuritaire et en conformité avec l'ensemble de la réglementation en matière de sécurité.
2. Agir avec intégrité et honnêteté en ayant un comportement éthique.
3. Traiter les employés de façon respectueuse et veiller à ce qu'ils reçoivent une formation adéquate et soient équitablement rémunérés.
4. Fournir un service efficace et efficient aux clients.
5. Se tenir au fait des technologies en matière d'élimination des déchets et informer les clients des solutions de recharge pour l'élimination des déchets.
6. Faire la promotion de pratiques durables au sein de la société.

#### **Facteurs clés de succès**

1. Établir de solides relations avec les clients.
2. Offrir des prix concurrentiels.
3. Utiliser les avancées technologiques pour réaliser des gains d'efficience.
4. Utiliser des pratiques durables au sein de la société.
5. Gérer efficacement les coûts.

#### **Objectifs du conseil**

Le principal objectif du conseil est d'assurer la réussite à long terme de WDI.

#### **Analyse externe – FFPM**

| <b>Forces</b>  | <b>Faiblesses</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• WDI a encore de la capacité disponible dans ses sites d'enfouissement, ce qui lui donne un avantage sur le marché par rapport aux concurrents qui ont dû fermer en raison de l'évolution des restrictions gouvernementales. Cela permet à WDI d'avoir accès à des clients et à des produits supplémentaires auxquels d'autres sociétés pourraient ne plus avoir accès.</li> <li>• Kingsley ayant vendu ses parts dans la société, l'équipe de direction de WDI</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De nombreux clients de WDI ont résilié leurs contrats ou ne les ont pas renouvelés en raison de son incapacité à offrir des prix concurrentiels.</li> <li>• La fermeture des installations de recyclage ont nui à la réputation de WDI dans l'industrie et à ses bénéfices.</li> <li>• WDI n'a apporté aucune amélioration technologique, ce qui signifie qu'elle n'a pas été en mesure de conserver un avantage concurrentiel par rapport aux autres sociétés de l'industrie. Cela ne</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <p>est plus alignée sur ses objectifs et sur ses valeurs pour la société et elle sera en mesure de prendre des décisions plus efficientes et de promouvoir la santé financière de la société.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>WDI a converti le reste de son parc de véhicules au gaz naturel, ce qui a permis de réduire les émissions de GES et de promouvoir des pratiques durables au sein de la société, ce qui correspond à l'une de ses valeurs fondamentales. Cela renforce également sa réputation et son image globales en tant que société.</li> </ul>   | <p>cadre pas non plus avec son énoncé de mission et avec son objectif qui est de fournir des services de premier ordre à ses clients.</p>  |
| <p><b>Possibilités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>On prévoit une croissance annuelle de 5 % du recyclage du carton ondulé et du papier. WDI pourrait potentiellement rouvrir ses installations de recyclage pour tirer parti de cette augmentation prévue de la demande.</li> <li>On s'attend à ce que l'élimination des déchets dangereux connaisse une croissance de 6 % par année. WDI a l'occasion d'entrer dans ce marché et de diversifier ses activités et d'accroître ses produits.</li> <li>La demande de services-conseils relatifs à la conformité réglementaire est en hausse. La division de services-conseils de WDI a connu beaucoup de succès jusqu'à maintenant, et ce pourrait être une occasion pour elle de tirer parti de cette demande supplémentaire, d'autant plus qu'elle a réduit ses propres émissions de GES de 10 %.</li> </ul> | <p><b>Menaces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ces dernières années, de grandes entreprises ont acheté des entreprises plus petites qui ne sont pas en mesure de rivaliser dans les secteurs de la collecte, du transfert, de l'enfouissement et du recyclage. Il existe un risque que WDI soit acquise si elle n'est pas en mesure de demeurer concurrentielle dans ces secteurs d'activité.</li> <li>Les gouvernements de la Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick ont récemment réduit considérablement la capacité autorisée des sites d'enfouissement, ce qui a entraîné la fermeture de nombreux sites d'enfouissement locaux beaucoup plus tôt que prévu. Les sites d'enfouissement de WDI atteindront leur capacité maximale plus tôt que prévu et ce secteur d'activité pourrait ne plus être rentable bien longtemps.</li> </ul> |

#### Analyse financière

WDI a renouvelé sa ligne de crédit selon les mêmes conditions. La ligne de crédit ne peut excéder 50 % du solde des créances clients. Le ratio du BAII/intérêts ne peut être inférieur à 1,8. À la fin de l'exercice, il était indiqué qu'il était de 2,0.

Il existe un emprunt à terme qui prévoit un ratio emprunts/capitaux propres d'au plus 3,5. À la fin de l'exercice, ce ratio était de 3,4.

Kingsley a revendu ses actions à WDI pour 11 millions \$. Ce montant comprend 3 millions \$ en trésorerie et un emprunt pour le solde de 8 millions \$. L'intérêt sur cet emprunt est de 12 % et l'emprunt vient à échéance en février 2027.

WDI dispose actuellement de flux de trésorerie disponibles d'un peu plus de 3 millions \$ qui pourraient être utilisés pour saisir des occasions éventuelles. Toutefois, elle n'a pas de marge de manœuvre pour obtenir du financement par emprunt supplémentaire à moins de pouvoir rembourser une partie de sa dette actuelle.

### **Questions stratégiques**

#### **Question stratégique n° 1 – Offre d'USWM d'acheter les sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse**

USWM Corporation a fait une offre de 18 millions \$ pour acheter les deux sites d'enfouissement de WDI en Nouvelle-Écosse.

#### **Analyse quantitative**

Voir le Document 1 dans le fichier ci-joint pour voir l'analyse de l'achat du site d'enfouissement et de la mise à niveau des sites d'enfouissement pour le captage du biogaz. L'offre de 18 millions \$ entraînera un gain sur la vente de 5 600 000 \$. Ce gain sera inclus à 50 % aux fins de l'impôt, donc à 2 800 000 \$, et entraînera une augmentation des impôts dans l'exercice de la vente. Ce gain en capital peut être compensé par les pertes en capital subies ou reportées d'exercices précédents.

Les mises à niveau liées au captage du biogaz se traduiront par une VAN de 24 millions \$ sur huit ans. En tenant compte de la valeur actualisée estimée des coûts de fermeture et des coûts d'entretien après fermeture, la VAN nette totale pour la réalisation des mises à niveau est de 20,3 millions \$.

Si WDI concrétise la vente, il y aura un coût de renonciation de 11 880 000 \$ au titre des produits perdus relativement aux deux sites d'enfouissement.

#### **Analyse qualitative**

##### *Avantages :*

- Les municipalités locales exigent maintenant le captage du biogaz. Cela signifie qu'il existe une importante obligation future qui peut augmenter au fil du temps. La vente des sites d'enfouissement maintenant signifie que WDI ne sera pas tenue de respecter cette obligation dans le futur.
- En vendant maintenant, vous pourriez éviter d'éventuelles poursuites judiciaires futures. On craint que le lixiviat pollue l'eau souterraine, ce qui semble probable puisqu'il a déjà été mentionné que cela se produit, comme il est expliqué ci-après. Cela permettrait de promouvoir la durabilité environnementale que WDI inclut dans son énoncé de mission.
- Actuellement, WDI est au maximum de son ratio emprunts/capitaux propres, comme l'indique l'analyse financière dans l'évaluation de la situation plus haut. Les fonds tirés de la vente des sites d'enfouissement pourraient servir à rembourser une partie de cette dette, ce qui augmenterait la disponibilité de WDI pour réaliser d'autres investissements potentiels. De plus, WDI pourrait ne pas avoir les moyens d'effectuer les mises à niveau liées au biogaz actuellement, puisqu'elle ne dispose que de 3 millions \$ de flux de trésorerie disponibles et qu'elle n'a pas de marge pour une dette supplémentaire.
- En raison des récentes exigences gouvernementales de réduction de la capacité des sites d'enfouissement, le fait de vendre maintenant pourrait permettre à WDI d'éviter ces problèmes à l'avenir et de ne pas avoir à s'inquiéter de la diminution de la durée de vie utile de ses sites d'enfouissement. De plus, il pourrait être plus difficile de vendre les sites d'enfouissement à l'avenir, car ils vieillissent et se rapprochent de leur capacité maximale.

##### *Inconvénients :*

- Actuellement, l'espace dans les sites d'enfouissement est difficile à trouver et WDI a un avantage sur le marché, comme il est indiqué dans l'évaluation de la situation, car elle a un espace excédentaire dans ses sites d'enfouissement. En continuant d'exploiter ces sites d'enfouissement, elle tirerait parti de cet avantage et attirerait probablement de nouveaux clients.
- La vente des sites d'enfouissement à une société internationale pourrait ne pas être bien perçue par la collectivité locale et cela risque de nuire à la réputation de WDI encore plus. Cela va directement à l'encontre de son énoncé de vision qui est de répondre aux besoins des collectivités locales.

- WDI sera tout de même tenue de respecter ses contrats existants quant aux sites d'enfouissement, ce qui pourraient l'amener à externaliser le service et à perdre des clients supplémentaires. Comme il l'a été mentionné dans l'évaluation de la situation, WDI a déjà perdu un grand nombre de ses clients parce qu'elle n'offre pas des prix concurrentiels, et ce risque supplémentaire pourrait donc aggraver cette faiblesse.
- La vente des sites d'enfouissement signifie qu'elle n'aura pas accès au biogaz capté qu'elle pourrait potentiellement utiliser pour alimenter son parc de véhicules maintenant qu'il a été entièrement converti au gaz naturel. Cela signifie que WDI pourrait passer à côté d'une réduction potentielle des coûts, ce qui est considéré comme un facteur clé de succès dans l'industrie.

### **Recommandation**

Bien qu'il soit prévu que le projet de mises à niveau présente une VAN de plus de 20 millions\$ au cours des huit prochaines années, je recommande que WDI procède à la vente des sites d'enfouissement. La trésorerie tirée de la vente pourrait servir à financer d'autres investissements ou d'autres occasions et à rembourser une partie de l'encours de sa dette afin qu'elle ne soit pas aussi près de contrevenir à ses clauses restrictives. De plus, compte tenu des récentes réglementations gouvernementales réduisant la capacité des sites d'enfouissement, WDI risque d'être confrontée à des problèmes à l'avenir qui pourraient s'avérer très coûteux à gérer. Le fait de vendre maintenant réduira ses obligations futures et diminuera le risque de poursuites à l'avenir. Cela contribuera à assurer son succès à long terme, car cela lui donne la possibilité de concentrer ses efforts sur d'autres occasions d'affaires.

### **Question stratégique n° 2 – Collaboration avec l'Université de la Nouvelle-Écosse**

L'Université de la Nouvelle-Écosse (UNE) offre à WDI la possibilité de collaborer à un projet de recherche visant à créer un nouveau type de matériau qui réduira la toxicité de certains produits lors de leur élimination. Cette collaboration permettra à la division de services-conseils d'élargir ses services et d'entrer dans un créneau.

### **Analyse quantitative**

La seule considération financière ici est que WDI devra fournir une partie du financement initial. Comme il est indiqué dans l'évaluation de la situation, WDI ne dispose actuellement que de 3 millions \$ en flux de trésorerie disponibles. Toutefois, si elle décide de vendre les sites d'enfouissement, elle pourrait obtenir des fonds supplémentaires nécessaires pour donner suite à cette possibilité.

### **Analyse qualitative**

#### **Avantages :**

- L'entrée rapide dans le créneau pourrait procurer à WDI un avantage concurrentiel par rapport à d'autres concurrents et générer des produits supplémentaires. Comme il est indiqué dans l'évaluation de la situation, il existe une demande accrue de services-conseils qui peuvent aider les entreprises à se conformer à la réglementation. WDI pourrait tirer parti de cette demande en collaborant avec l'UNE pour développer ce nouveau matériau.
- Cette proposition cadre avec la mission de WDI qui est d'utiliser des méthodes écoresponsables et durables dans ses activités, car la recherche contribuera à réduire la toxicité de certains produits éliminés et sera globalement meilleure pour l'environnement.
- Cette collaboration permettrait d'améliorer la réputation de WDI dans l'industrie et peut-être de l'aider à attirer de nouveaux clients pour remplacer ceux qu'elle a perdus au cours des dernières années.
- Une fois que WDI a accès à la propriété intellectuelle, elle a la possibilité de devenir un expert en la matière, ce qui pourrait lui permettre de diversifier ses activités de services-conseils et de répondre aux besoins de ses clients.

**Inconvénients :**

- Ce service est très différent des services-conseils offerts actuellement par WDI. Il se peut que WDI n'ait pas l'expérience ou les connaissances pour fournir les services de qualité supérieure qu'elle promeut pour répondre aux besoins de ses clients.
- Cette possibilité semble très risquée, car WDI ne sera payée que si ses services-conseils aboutissent à une solution viable pour ses clients. Ainsi, elle pourrait investir un montant important inconnu de fonds sans recevoir une récompense ou presque.
- WDI ne détiendrait pas la propriété intellectuelle créée, mais recevrait seulement une licence exclusive pour l'utiliser. Cependant, il n'y a aucune garantie que la propriété intellectuelle développée fonctionnera bien pour beaucoup de produits ou qu'elle sera utile aux clients actuels de WDI. De plus, toutes les conclusions publiées seront le fait de l'université et il se peut que WDI ne puisse pas en profiter pour renforcer sa réputation.
- Il existe actuellement de nombreuses inconnues quant au montant que WDI devra investir ou à la possibilité d'obtenir un rendement sur cet investissement. De plus, il n'y a pas d'échéancier établi quant à la durée de la recherche et si l'UNE a conçu des choses similaires dans le passé. WDI pourrait investir dans quelque chose qui ne lui rapportera pas d'argent ou qui ne favorisera pas le succès à long terme de la société.

**Recommandation**

WDI devrait d'abord clarifier le montant de trésorerie qu'elle devra investir, le moment auquel elle obtiendra un rendement sur son investissement et le taux de réussite des activités de R&D de l'UNE. Actuellement, il est trop risqué de procéder à cet investissement. Toutefois, si l'investissement était raisonnable et que les rendements attendus étaient élevés, l'occasion cadrerait avec les valeurs fondamentales et la mission de WDI et lui permettrait de se remettre des dommages que sa réputation a récemment subis, et je recommanderais qu'ils aillent de l'avant avec la collaboration. À long terme, la licence liée à la propriété intellectuelle aidera WDI à conserver un avantage concurrentiel dans l'industrie des services-conseils et elle cadre avec sa mission d'utiliser des technologies de pointe.

**Question stratégique n° 3 – Acquisition de Pendleson Incorporated (PI)**

Jim Pendleson, l'unique actionnaire de Pendleson Incorporated (PI), a proposé que WDI achète toutes ses actions afin d'acquérir la société pour 56 310 000 \$.

**Analyse quantitative**

Voir le Document 2 pour l'évaluation de PI. Selon un multiplicateur de 8,5 et compte tenu des économies prévues pour l'admin de 1 000 000 \$, la valeur de PI est de 59 160 000 \$. Le prix de 56 310 000 \$ offert est donc un prix juste pour la société.

L'acquisition est assortie d'un prêt de 40 millions \$ et porterait intérêt à 5 %. Le ratio emprunts/capitaux propres actuel est de 3,4, ce qui est légèrement inférieur au ratio de 3,5 autorisé. Potentiellement, WDI pourrait être en mesure de négocier avec Jim afin qu'il apporte plus de financement par capitaux propres que du financement par emprunt.

Jim obtiendra 350 000 actions évaluées à 18,03 \$ par action. Ce montant est inférieur au montant de 18,33 \$ payé par Brian, Josephina et Peter au moment de l'achat de leur participation. Par conséquent, la valeur de la dette ou de la trésorerie initiale peut être négociée.

## Analyse qualitative

### Avantages :

- L'acquisition permettra à WDI de doubler sa taille. Cela signifie que WDI sera en mesure de concurrencer les grandes sociétés de l'industrie et qu'elle ne sera plus exposée au risque d'être acquise, comme il est indiqué dans l'analyse externe de la situation en tant que menace.
- PI a une bonne réputation auprès des clients et dans la collectivité. WDI peut en tirer parti pour améliorer sa propre réputation et attirer de nouveaux clients et générer des produits supplémentaires.
- Jim a beaucoup d'expertise à offrir à WDI, qui peut être utilisée pour améliorer les activités et pour gérer efficacement les coûts, ce qui a été noté comme un facteur clé de succès dans l'évaluation de la situation.
- Il existe de nombreuses synergies dont il est possible de tirer parti. Les installations de recyclage de PI ont toutes été mises à niveau et WDI pourrait à nouveau proposer ces services. Cela permettrait à WDI de suivre la demande croissante d'activités de recyclage et cadre avec sa vision d'être écoresponsable.

### Inconvénients :

- La proposition est très coûteuse et elle nécessite un paiement initial en espèces de 10 millions \$. Les flux de trésorerie actuels ne pourraient pas la permettre, à moins que le produit de la vente des sites d'enfouissement soit utilisé comme financement supplémentaire. La proposition nécessite également un emprunt de 40 millions \$, ce qui ferait en sorte que WDI ne respecterait pas l'une de ses clauses restrictives.
- Les sites d'enfouissement de PI génèrent des produits annuels de 21 760 000 \$ et sont en voie d'atteindre leur capacité maximale. Si ses sites d'enfouissement atteignent leur capacité maximale, PI perdra ces produits et n'offrira plus de capacité supplémentaire. Si WDI va de l'avant avec la vente de ses sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse, il se peut également qu'elle n'ait pas la capacité de répondre à cette capacité supplémentaire pour garantir que les produits demeurent élevés et il existe un risque que l'acquisition ne soit pas rentable.
- La proposition prévoit que Jim recevra 350 000 actions, ce qui lui conférerait un pourcentage important de participation dans la société. Il deviendra membre du conseil et occupera un poste de direction clé, et Laura et les autres membres de la direction pourraient avoir des opinions et des points de vue différents sur la meilleure façon d'exploiter la société. Cela pourrait entraîner des conflits au sein de l'équipe de direction, ce qui, comme le montre la collaboration avec Kingsley, n'est pas avantageux pour les activités de la société.
- De nombreux contrats de PI devront être renégociés au cours des prochaines années. WDI risque de faire l'acquisition de l'entreprise, puis de perdre les clients qui génèrent la majeure partie des produits d'exploitation de l'entreprise.

## Recommandation

L'acquisition de PI offrirait à WDI de nombreuses occasions supplémentaires et pourrait lui permettre de réaliser des gains d'efficience et des économies. WDI pourrait entamer des discussions avec Jim pour voir s'il serait disposé à modifier les modalités de l'accord de manière à ce que celui-ci soit plus axé sur les capitaux propres que sur la dette cependant, Jim reçoit déjà 350 000 actions de WDI et un financement par capitaux propres accru modifiera probablement la situation de manière à ce que Jim reçoive une plus grande participation que celle qu'il propose déjà. Il est peu probable que Laura favorise cette option si cela signifie qu'elle perd plus de contrôle dans l'entreprise de sa famille. Par conséquent, je recommande que WDI ne procède pas à cette acquisition pour le moment. Elle ne peut pas se permettre d'augmenter sa dette et de ne pas respecter les clauses restrictives qu'elle a déjà et elle n'a pas actuellement les flux de trésorerie

requis pour le paiement initial en trésorerie. De plus, il y a beaucoup de risques concernant les capacités du site d'enfouissement et les clients perdus que ne le réalise PI et WDI pourrait finir par perdre de l'argent à long terme, ce qui ne serait pas bénéfique pour le succès à long terme de la société.

#### Question stratégique n° 4 – Construction d'une installation de recyclage de déchets électroniques

La Ville de Devyn (la Ville) a demandé à WDI si elle voudrait construire une installation de recyclage de déchets électroniques.

#### **Analyse quantitative**

Voir le Document 3 du fichier ci-joint pour le calcul du délai de récupération de l'installation pour les déchets électroniques. L'installation nécessiterait un investissement initial de 12 millions \$. Selon la production, la période de récupération sera de 3 à 4 ans. Des investissements supplémentaires pourraient être réalisés plus tard pour accroître la capacité de l'installation. WDI a indiqué qu'elle ne croit pas avoir de problèmes à atteindre la capacité de ces installations, il est donc probable que le délai de récupération sera de 3 ans et non de 4 ans.

On suppose que le coût de traitement par livre sera constant. Toutefois, rien n'appuie cette hypothèse ou n'indique que les coûts ne seront pas assujettis à l'inflation à l'avenir. Cela augmenterait probablement le délai de récupération.

#### **Analyse qualitative**

##### *Avantages :*

- Il existe une forte demande locale pour ce service, ce qui cadre avec la vision de WDI de répondre aux besoins des collectivités locales. Cela donne également à WDI la possibilité d'accroître l'ensemble de ses produits.
- Cette possibilité permet à WDI de diversifier ses activités, ce qui pourrait l'aider à augmenter ses marges d'exploitation et à élargir sa clientèle. Elle pourrait également offrir ce service à certains de ses clients déjà existants, ce qui permettrait de mieux répondre à leurs besoins et cadrerait avec son énoncé de vision.
- Il pourrait être possible pour WDI d'obtenir une subvention gouvernementale importante pour ce projet, ce qui l'aiderait à financer l'investissement et à gérer efficacement ses coûts, ce qui a été noté comme un facteur clé de succès.
- WDI va faire revenir un client important qu'elle a perdu en 2021. La Ville garantira aussi de 25 000 à 20 000 livres de déchets la première année et elle accordera une réduction des impôts fonciers pour une période pouvant aller jusqu'à cinq ans. Cela pourrait potentiellement attirer certains des autres clients que WDI a perdus en 2021.

##### *Inconvénients :*

- Il y a une énorme responsabilité en cas de problème. WDI devra protéger les appareils recyclables contenant des renseignements personnels, ainsi que gérer les problèmes de sécurité. Si quelque chose devait arriver et que des renseignements personnels étaient compromis, WDI pourrait faire l'objet de poursuites judiciaires et sa réputation serait encore plus entachée.
- Il y a des règlements très stricts à respecter avant de pouvoir ouvrir les installations. Ainsi, elles ne pourront pas être ouvertes avant 2024. Cela signifie que le délai de récupération pour l'installation sera reporté jusqu'à 2027-2028 afin de récupérer l'investissement qu'elle y a investi.

- La collectivité locale pourrait mal réagir à la présence d'une installation d'élimination des déchets dangereux à proximité. Cela irait directement à l'encontre de son énoncé de vision si les collectivités locales ne veulent pas de l'installation.
- WDI devra assumer des coûts supplémentaires liés à la conformité et à la certification, ce qui pourrait réduire la rentabilité globale du projet. Les projections elles-mêmes semblent être plus élevées que prévu, donc il pourrait y avoir d'autres coûts imprévus qui réduiraient la rentabilité de ce projet.
- Il est très louche que la Ville offre autant de mesures incitatives pour amener WDI à construire l'installation. Il est possible que l'offre ait été faite à d'autres entreprises et qu'elle ait été refusée en raison d'éléments dont WDI n'a pas connaissance actuellement. WDI devrait peut-être procéder à une investigation plus approfondie des exigences en matière de manutention de déchets dangereux et des répercussions négatives potentielles sur sa réputation.

### **Recommandation**

Avant de saisir cette occasion, il y a plusieurs points qui doivent être clarifiés avec la Ville :

1. Que pense la collectivité de la présence d'une installation locale de traitement des déchets dangereux et cette installation sera-t-elle bien accueillie?
2. Existe-t-il d'autres coûts non identifiés liés à l'exploitation de l'installation qui ne sont pas actuellement pris en compte dans les projections?
3. Sur quoi la Ville s'est-elle fondée pour établir ses projections et ses hypothèses?
4. Quelle est l'ampleur de la réduction des impôts fonciers offerte?
5. Garantirait-elle les quantités de déchets après la première année?
6. Quelles mesures de sécurité WDI sera-t-elle tenue de mettre en place pour garantir une protection adéquate des appareils contenant des renseignements personnels?

Si la Ville peut fournir des informations adéquates sur ces préoccupations, WDI devrait réexaminer cette possibilité. Elle devrait également effectuer ses propres recherches pour déterminer si les projections sont exactes ou s'il y a d'autres coûts supplémentaires à prendre en considération. La question de savoir si WDI a les flux de trésorerie disponibles pour effectuer l'investissement sans contracter d'autres dettes et sans contrevenir à ses clauses restrictives est également préoccupante. Cette préoccupation pourrait toutefois être atténuée si WDI pouvait recevoir une subvention gouvernementale pour financer la construction de l'installation. De plus amples informations devraient être recueillies sur le type de subvention que WDI peut recevoir et sur le montant qu'elle recevrait. Si toutes ces questions étaient réglées, WDI devrait procéder à la construction de l'installation.

### **Questions liées à l'exploitation**

#### Contamination par lixiviat toxique

Récemment, du lixiviat toxique a été découvert dans l'un des sites d'enfouissement de WDI en Nouvelle-Écosse. Peter n'a pas suivi les protocoles appropriés lorsqu'il a découvert la contamination et c'est une préoccupation majeure pour WDI.

La principale préoccupation est de savoir si les tests appropriés ont été effectués pour déterminer si la fuite est contenue ou si elle a contaminé les environs par le biais des eaux souterraines ou de ruissellement. La préoccupation qui vient ensuite concerne les actions de Peter dans cette affaire.

WDI a mis en place des protocoles pour gérer ces situations précises : informer le conseil d'administration, effectuer les tests appropriés et informer le public. WDI a la responsabilité éthique et environnementale d'informer le public de toute contamination. Cela fait également partie de son

énoncé de vision qui est de répondre aux besoins des collectivités locales et de respecter l'environnement. Si WDI ne signale pas la fuite, elle viole ces deux idéaux. De plus, l'une des valeurs fondamentales de WDI est d'exercer ses activités de manière sécuritaire et en conformité avec l'ensemble de la réglementation en matière de sécurité. Il existe probablement de nombreux règlements concernant la contamination de l'environnement et WDI est tenue de les respecter. Les coûts liés à la pollution et à la décontamination constituent l'un des plus grands risques pour WDI et il est important qu'elle s'occupe de ces situations rapidement et efficacement.

Peter a probablement gardé l'affaire secrète pour éviter que la réputation de WDI ne soit davantage ternie. Cependant, il aurait pu potentiellement aggraver la situation si le public découvrait que WDI était au courant de cette contamination et qu'elle n'a pas avisé le public immédiatement. Ses actions allaient directement à l'encontre de ces valeurs fondamentales et des protocoles établis de l'entreprise, et WDI doit s'en occuper.

### **Recommandation**

Je recommande que WDI effectue immédiatement d'autres tests pour déterminer la gravité et l'ensemble des répercussions du lixiviat toxique. Elle devrait ensuite publier une déclaration au public indiquant qu'il y a eu une fuite, quelle en était l'ampleur et les mesures prises par WDI pour remédier au problème.

De plus, s'il est établi qu'une responsabilité supplémentaire existe, WDI pourrait devoir consulter son équipe juridique et comptabiliser cette responsabilité dans ses états financiers.

WDI devrait également s'asseoir et avoir une discussion avec Peter à propos de ses actions. Si c'est la première fois qu'il agit ainsi, un avertissement écrit devrait être donné et versé à son dossier d'employé afin qu'il y ait une trace de l'infraction. De plus, il devrait être tenu de suivre une formation de perfectionnement sur les protocoles de la société afin d'en être pleinement conscient à l'avenir. Si ce n'est pas la première fois que Peter ne respecte pas le protocole de la société, d'autres mesures disciplinaires devraient être prises. Cela pourrait notamment consister à confier à une autre personne certaines des tâches les plus importantes de Peter ou à rétrograder Peter à un poste inférieur. Si ce comportement se poursuit, Peter devrait être expulsé de la société.

En outre, une enquête plus approfondie devrait être menée pour déterminer quels autres employés étaient au courant de la contamination et si les protocoles de WDI prévoient ou non qu'ils signalent ces incidents. S'ils doivent aviser Peter uniquement, WDI devrait envisager de changer cela afin que les problèmes sérieux comme celui-ci soient rapportés directement à la haute direction et au conseil d'administration.

### **Recommandation générale et mise en œuvre**

Compte tenu de mon évaluation des questions stratégiques et des questions liées à l'exploitation ci-dessus, je recommande le plan de mise en œuvre suivant :

1. Effectuer immédiatement des tests supplémentaires pour déterminer la gravité de la contamination toxique découverte. Une fois que des tests supplémentaires auront été effectués, WDI devrait mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires et publier une déclaration au public pour révéler la fuite et rester ouverte et honnête envers les collectivités locales.
2. Le conseil devrait immédiatement discuter avec Peter de ses actions qui ne respectent pas les protocoles. Un avertissement écrit devrait être émis et versé à son dossier, et le conseil devrait s'assurer qu'il est surveillé pendant un certain temps pour s'assurer qu'il agit dans l'intérêt de la société.
3. WDI devrait procéder à la vente des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse. Les fonds tirés de cette vente devraient servir à rembourser une partie de la dette existante et aider à financer d'autres investissements éventuels.

4. WDI devrait assurer un suivi auprès de l'UNE pour déterminer ce que la collaboration exigera d'elle et si elle obtiendra ou non un rendement sur son investissement. Le Stineman Consulting Group peut déterminer si le projet est rentable une fois qu'il a obtenu de plus amples renseignements sur le capital initial, la durée du développement et les rendements attendus.
5. Je vous recommande de ne pas procéder à l'acquisition de PI. Cela permettra à WDI de continuer à respecter les clauses restrictives et de disposer des flux de trésorerie nécessaires à l'expansion de sa division de services-conseils.
6. WDI devrait soumettre des questions de suivi à la Ville avant de prendre une décision sur la possibilité d'investir dans la construction d'une installation d'élimination des déchets électroniques. Il y a actuellement de nombreuses préoccupations concernant les projections fournies et la précision avec laquelle elles reflètent les coûts impliqués.

**Document 1**

**Objectif :** Analyser du point de vue quantitatif la vente des sites d'enfouissement par rapport à la mise à niveau obligatoire liée au bigaz.

|                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| Prix de l'offre          | 18 000 000,00       |
| Valeur comptable         | 12 400 000,00       |
| <b>Gain sur la vente</b> | <b>5 600 000,00</b> |

Mise à niveau liée au biogaz

|                                 | Courant  | 2024                    | 2025            | 2026            | 2027            | 2028            | 2029            | 2030            | 2031            |
|---------------------------------|----------|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Flux de trésorerie après impôts |          | 5 819 000,00            | 5 819 000,00    | 5 819 000,00    | 5 819 000,00    | 5 819 000,00    | 5 819 000,00    | 5 819 000,00    | 5 819 000,00    |
| Captage du biogaz               |          | (8 000 000,00)          |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Impôts                          | 1        | 2 158 929,98            |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|                                 |          | (5 841 070,02)          | 5 819 000,00    | 5 819 000,00    | 5 819 000,00    | 5 819 000,00    | 5 819 000,00    | 5 819 000,00    | 5 819 000,00    |
| VA                              |          | (5 841 070,02)          | 5 242 342,34 \$ | 4 722 830,94 \$ | 4 254 802,65 \$ | 3 833 155,54 \$ | 3 453 293,28 \$ | 3 111 075,03 \$ | 2 802 770,29 \$ |
| VAN                             |          | 24 104 218,32           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| VA des coûts de fermeture       | ann. III | (3 723 000,00)          |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|                                 |          | <b>20 381 218,32 \$</b> |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |

Notes

1 Impôt sur le bénéfice calculé comme suit : 1 029 \$/3 813 \$ (ann. II)  
27 %

**Conclusion :** Le gain sur la vente des sites d'enfouissement est de 5 600 000 \$. La VAN des sites d'enfouissement après les mises à niveau liées au biogaz est de 20 381 218,32 \$.

**Document 2**

**Objectif :** Analyser du point de vue quantitatif l'offre d'achat de Pendleson Incorporated.

|  |                         |
|--|-------------------------|
| Bénéfice net après impôts                      | 5 960 000,00            |
| Économies en admin                             | 1 000 000,00            |
|  | <b>6 960 000,00</b>     |
| Multiplicateur                                 |                         |
| <b>Valeur</b>                                  | <b>ann. IV 8,50</b>     |
|  | <b>59 160 000,00 \$</b> |
| Actions  | 350 000,00              |
| Valeur   | 6 310 000,00 \$         |
| Valeur par action                              | 18,03 \$                |
| Actions acquises par Brian, Josephina et Peter | 171 000,00              |
| Montant  | 3 135 000,00 \$         |
|  | 18,33 \$                |

**Conclusion :** La valeur de PI, en tenant compte des économies annuelles en frais d'administration, est de 59 160 000 \$. Les actions acquises dans WDI auraient une valeurs de 18,03 \$, comparativement au 18,33 \$ payé par Brian, Josephina et Peter.

**Document 3**

**Objectif :** Analyser du point de vue quantitatif l'installation d'élimination des déchets électroniques.

|                                     |                        |                        |                        |
|-------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Investissement initial              | 12 000 000,00          |                        |                        |
| Nombre de livres traitées par année | <b>25 000,00</b>       | <b>30 000,00</b>       | <b>40 000,00</b>       |
| Produits par livre                  | 427,50                 | 427,50                 | 427,50                 |
| Coût de traitement par livre        | 240,00                 | 240,00                 | 240,00                 |
| Marge nette par livre               | 187,50                 | 187,50                 | 187,50                 |
| Bénéfice avant impôts               | 4 687 500,00           | 5 625 000,00           | 7 500 000,00           |
| Moins : impôts sur le bénéfice      | (1 265 625,00)         | (1 518 750,00)         | (2 025 000,00)         |
| <b>Bénéfice net</b>                 | <b>3 421 875,00 \$</b> | <b>4 106 250,00 \$</b> | <b>5 475 000,00 \$</b> |
| Délai de récupération               | 4                      | 3                      | 3                      |

**Conclusion :** Le délai de récupération de l'installation d'élimination des déchets électroniques est de 3 à 4 ans, selon la production.

**ligne 63**

**ANNEXE G**

**ÉPREUVE DU JOUR 1 – WDI (VERSION 3) – LE 7 SEPTEMBRE 2022**

**EXAMEN FINAL COMMUN  
LE 7 SEPTEMBRE 2022 – ÉPREUVE DU JOUR 1**

**Étude de cas**

**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes en novembre 2024. Shawn Bryson, votre supérieur à Stineman Consulting Group (SCG), vous informe, vous, CPA, que Kingsley Investment Inc. (Kingsley) a retenu les services de SCG pour une mission de services-conseils concernant Waste Disposal Inc. (WDI). Il vous remet l'information préparée par Brian Leung, chef des finances de WDI.

Peu après que SCG a remis son dernier rapport, Laura Simmons a annoncé qu'elle était mécontente de l'orientation que prenait la société et qu'elle quittait WDI. Kingsley a acheté ses actions ordinaires et détient maintenant WDI à 100 %.

Après la dernière mission, WDI a choisi de collaborer avec les municipalités pour la construction d'une installation de traitement des déchets organiques. Un grand nombre de clients de WDI ayant ajouté à leurs contrats ce service axé sur la durabilité, la marge bénéficiaire générée par l'installation a été plus élevée que prévu pendant la première année d'activités. Vu l'importance accrue qu'accordent beaucoup d'organisations aux pratiques écoresponsables, cette installation a aussi aidé WDI à fidéliser des clients. Même si Jack et le Conseil d'administration (le Conseil) considèrent toujours que les bonnes relations de WDI avec ses clients ainsi que ses contrats de services de gestion traditionnelle des déchets sont les atouts les plus précieux de la société, la réussite de ce projet les a rendus plus réceptifs aux investissements dans les solutions durables.

Depuis plusieurs années, puisque la demande augmente rapidement, les prix de vente des matières recyclées sont en hausse. WDI a donc pu rouvrir ses usines de recyclage, et elle peut recycler tout le carton ondulé et le verre qu'elle collecte, et les vendre à profit. Comme WDI a déterminé que le coût initial de la conversion de son parc de véhicules au biogaz était trop élevé, ses véhicules roulent encore uniquement au diesel ordinaire. Le diesel se vend actuellement 1,25 \$ le litre (L), mais, en raison d'une hausse des taxes et de pressions sur la chaîne d'approvisionnement du diesel, son prix augmente rapidement.

Vu le resserrement de la réglementation relative aux méthodes de gestion des déchets peu durables, le coût d'exploitation des sites d'enfouissement continue de croître. Aussi, comme la population s'oppose à la conversion de terrains en sites d'enfouissement, il est plus difficile pour les entreprises de l'industrie de trouver de l'espace d'enfouissement supplémentaire. La population est davantage sensibilisée et elle exige un engagement plus sérieux de l'industrie à l'égard de la durabilité. Récemment, un client potentiel a refusé de faire affaire avec WDI, car une trop grande quantité de ses déchets aurait été enfouie.

En 2022, dans le cadre d'un nouveau programme gouvernemental d'incitatifs, WDI a commencé à produire un bilan des émissions de gaz à effets de serre (bilan GES) annuel et a établi une cible de réduction de ses émissions à atteindre d'ici 2025. À l'heure actuelle, WDI ne s'attend toutefois pas à atteindre cette cible. Aussi, pour atteindre leurs propres cibles, des clients de WDI lui ont demandé de l'information sur ses efforts en matière de durabilité, car les émissions de WDI sont au-dessus de la moyenne de l'industrie. La plupart des concurrents de WDI adoptent des programmes de réduction des émissions de GES pour satisfaire aux demandes de leurs clients et pour avoir droit aux nombreux nouveaux incitatifs gouvernementaux à la réduction des émissions.

Shawn vous demande d'examiner l'information fournie et de préparer un rapport pour le Conseil de WDI présentant une analyse stratégique de chaque proposition et une recommandation pour chacune d'elles. De plus, vous devez donner votre avis au Conseil sur tous les facteurs importants qui pourraient ne pas avoir été pris en compte, déterminer l'information qu'il faut obtenir pour prendre des décisions et recommander un plan d'action global qui répond le mieux aux objectifs du Conseil. Dans le cadre de cette mission, ne tenez pas compte des incidences fiscales, s'il y en a, dans votre analyse et vos recommandations.

**LISTE DES ANNEXES**

|  | <u>Page</u> |
|--|-------------|
| I      Réunion du Conseil à laquelle assiste CPA .....   | 212         |
| II     Extrait des états financiers de WDI .....   | 216         |
| III    Renseignements sur l'offre d'acquisition présentée par<br>Sustainable Disposal Itée ..... | 217         |
| IV    Programme d'incitatifs à la réduction des émissions de GES .....                           | 218         |
| V    Informations sur l'appel d'offres de la Municipalité de Truro .....                         | 219         |
| VI   Acquisition d'une usine de recyclage des plastiques PET .....                               | 220         |
| VII   Proposition de collaboration avec Fried Fuels Company .....                                | 221         |

**ANNEXE I**  
**RÉUNION DU CONSEIL À LAQUELLE ASSISTE CPA**

Marlene : Merci, CPA, d'assister à cette réunion. Maintenant que Kingsley contrôle WDI à 100 %, nous avons des directives très claires pour l'avenir. En tant que chef de la direction, Jack a remplacé Laura au Conseil; sinon, la composition demeure la même.

Jack : Heureux de faire votre connaissance, CPA. WDI va bien depuis deux ans, et Kingsley est en bonne voie de vendre WDI dans les délais prévus. WDI a 5 millions \$ en trésorerie disponible qu'elle peut investir au besoin. Toutefois, tout investissement effectué doit générer un rendement d'au moins 10 % la première année et doit cadrer avec notre intention de vendre WDI dans les deux prochaines années.

Marlene : Justement, Jack. Hier, nous avons reçu une offre de Sustainable Disposal Itée (SDL) visant l'acquisition de 100 % des actions en circulation de WDI. Le prix offert est de 35 millions \$, et l'offre expire dans deux mois. SDL a une excellente réputation, a beaucoup de capitaux à investir et connaît très bien l'industrie et les activités de WDI.

Robert : Je connais SDL. Elle a la réputation d'acheter des entreprises de gestion des déchets sous-performantes et de les moderniser en misant sur les activités axées sur la durabilité.

Jack : L'offre est intéressante. Par contre, vu les améliorations que nous avons apportées ces dernières années, je ne vois pas WDI comme une entreprise sous-performante, surtout si l'on considère la solidité de sa liste de clients fidèles de longue date. Quoi qu'il en soit, l'offre mérite d'être étudiée.

Marlene : Comme la majorité des membres du Conseil s'y connaissent peu dans la vente d'une entreprise de gestion des déchets, j'ai demandé à Brian de parler à un courtier d'expérience. Brian a résumé les modalités de l'offre et les commentaires du courtier au sujet du marché.

Jack : Je veux maximiser le rendement que Kingsley tirera de la vente de WDI, mais je sais que le marché limitera le prix qu'on obtiendra.

Robert : Ensuite, nous devons établir un plan pour atteindre notre cible d'émissions de GES. Selon les prévisions actuelles, nous n'atteindrons pas la cible de réduction d'ici 2025, ce qui signifie que nous ne recevrons pas l'important incitatif du gouvernement fédéral. De plus, si nous ratons la cible de 2025, nous ratons aussi une occasion d'améliorer nos relations avec les clients qui ont choisi d'adopter des pratiques durables.

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

Jack : C'est décevant. Nous faisons déjà d'importants sacrifices dans le cadre de nos activités pour réduire nos émissions, et nous investissons encore plus de temps et d'argent pour apprendre au personnel à compiler le bilan GES. Ça ne vaut peut-être pas la peine d'investir tout cet argent et tous ces efforts pour un seul programme d'incitatifs, surtout s'il est possible que nous n'obtenions même pas le montant de l'incitatif.

Robert : La cible établie en 2022 était très audacieuse parce que, à l'époque, nous envisagions de procéder à une importante mise à niveau des pratiques durables de WDI, ce que nous n'avons jamais fait. Si nous l'avions fait, la cible aurait été atteignable. Or, nous ne pouvons pas modifier la cible à ce stade-ci.

Marlene : Quoi qu'il en soit, nous devons déterminer s'il est toujours possible d'être admissibles à l'incitatif de 500 000 \$ d'ici l'année prochaine. Nous devons aussi décider si WDI devrait s'engager dans des programmes d'incitatifs ultérieurs. De plus, si certains projets d'investissement nous aidaient à être admissibles à l'incitatif, cela pourrait influencer les investissements stratégiques que nous choisirons de faire parmi les options qui s'offrent à nous.

Jack : Les 500 000 \$ feraient augmenter considérablement notre chiffre d'affaires de l'exercice.

Brian : Que l'on accepte l'offre de SDL ou non, la Municipalité de Truro (Truro), en Nouvelle-Écosse, est actuellement en appel d'offres pour l'octroi d'un contrat de gestion des déchets d'une durée de 10 ans. La Municipalité participe à notre nouveau programme de traitement des déchets organiques et a invité WDI à présenter une soumission pour le contrat de gestion des déchets. La Municipalité a dû mettre fin soudainement à son contrat actuel parce que le fournisseur ne respectait pas la réglementation sur les déversements de déchets. L'appel d'offres est ouvert pour une période de deux semaines seulement, et Truro veut que le contrat prenne effet dans un mois à compter d'aujourd'hui. Nous avons l'habitude des délais aussi courts, alors je ne crois pas que ce sera un problème. Nous pouvons utiliser notre processus habituel pour calculer le montant de notre soumission.

Marlene : Ce serait serré, mais je suis certaine que nos fournisseurs pourraient nous procurer tout le nouvel équipement nécessaire pour honorer le contrat. Je me demande si le fait de décrocher ce contrat à long terme nous aiderait à obtenir un prix de vente plus élevé pour WDI, surtout que le client potentiel, Truro, est une grosse municipalité. J'ai aussi entendu dire que la réputation du fournisseur précédent a été ternie. Si WDI avait une plus grande présence dans la région, elle pourrait attirer d'autres organisations qui veulent couper leurs liens avec ce fournisseur qui contrevient aux règles.

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

- Brian : De plus, Truro a une capacité d'enfouissement excédentaire et, vu à quel point il est devenu difficile d'obtenir de l'espace d'enfouissement, c'est un avantage de taille. À titre de mesure incitative, la Municipalité permettra aussi au soumissionnaire retenu d'utiliser cette capacité excédentaire immédiatement et peut-être même d'acheter un site d'enfouissement complet si les relations sont bonnes. Nous pourrions ainsi réduire les contraintes de capacité de nos autres sites d'enfouissement.
- Jack : Ce contrat cadrerait bien avec nos activités et créerait des gains d'efficience. Si les coûts et la marge bénéficiaire du contrat sont acceptables pour nous, la signature de ce contrat ne semble pas comporter beaucoup de risque. Nous devrions examiner le projet plus en détail pour voir si nous pouvons présenter une soumission concurrentielle.
- Brian : Passons au prochain point. Mon amie Lucy vend les actifs et les activités de son usine de recyclage de plastiques PET à Halifax. Je sais que nous avons choisi de ne pas construire une usine semblable dans le passé parce que la construction aurait été trop longue, mais nous pourrions être opérationnels immédiatement si nous faisons cette acquisition. Selon les informations fournies par Lucy, l'usine serait rentable dès le premier jour suivant l'acquisition.
- Jack : Si on peut atteindre notre rendement du capital investi (RCI) cible la première année, ça pourrait en valoir la peine.
- Brian : Le secteur du recyclage est en plein essor, et tant les prix de vente que la demande de matières recyclées affichent une tendance à la hausse. Toutefois, des analystes craignent qu'il y ait un épisode de forte volatilité des prix à court terme.
- Robert : WDI devrait investir dans ses services de recyclage et les développer davantage pour rester en phase avec la concurrence. La dernière fois que nous avons pris un risque, c'est lorsque nous avons conclu l'entente sur l'installation de traitement des déchets organiques, et les résultats avaient dépassé nos attentes! Recycler les plastiques PET au lieu de les déverser dans un site d'enfouissement nous permettrait de réduire nos émissions de GES, mais aussi de diminuer le fardeau environnemental associé aux sites d'enfouissement.
- Jack : Je me demande si investir dans l'usine de recyclage est le bon choix puisque nous nous préparons à vendre la société dans les deux prochaines années ou même dans les deux prochains mois, si l'offre de SDL est suffisamment attrayante.

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

- Robert : Un autre investissement devrait être considéré. Un nouveau producteur de biodiesel de la région, Fried Fuels Company (FFC), cherche un partenaire qui collecte les huiles de cuisson usagées des restaurants. Nous enverrions les huiles à sa nouvelle installation, où FFC les transformerait en ce qu'elle appelle de l'« écodiesel ». FFC veut que le partenaire lui prête 1 million \$ pour trois ans et garantisse la collecte et la livraison d'un volume minimum d'huiles de cuisson usagées.
- Marlene : Le réacheminement des huiles de cuisson usagées à cette installation de transformation signifie-t-il que nous n'engagerions plus de coûts pour leur élimination?
- Robert : C'est exact. Nous livrerions à cette installation les huiles de cuisson usagées que nous collectons déjà, ce qui nous éviterait d'engager les coûts associés à leur déversement dans nos sites d'enfouissement. De plus, FFC nous offre la possibilité d'acheter à prix réduit un volume d'écodiesel correspondant au volume d'huiles de cuisson usagées livré. Nous pourrions utiliser l'écodiesel comme carburant pour nos camions. Quelle idée avant-gardiste!
- Jack : Peut-être bien, Robert, mais prêter de l'argent à une entreprise en démarrage est risqué. Puisque nos coûts d'élimination des huiles de cuisson usagées sont minimes, je ne suis pas convaincu que cette proposition soit financièrement avantageuse. Aussi, l'écodiesel est plus cher que le diesel ordinaire que nous utilisons habituellement.
- Robert : C'est vrai, mais les carburants de remplacement deviennent la norme dans l'industrie. Nous accusons un retard par rapport à nos concurrents sur ce plan et nos clients l'ont remarqué. Même si ce projet ne permettait pas à WDI de remplacer tout le diesel qu'elle utilise, ce serait un pas dans la bonne direction. Je crois que nous devrions évaluer la proposition pour en quantifier l'incidence nette.
- Jack : Nous avons beaucoup de choses à considérer. Si l'offre de SDL est jugée raisonnable, nous aurons besoin de conseils pour déterminer si nous devrions vendre la société maintenant. L'acquisition de WDI m'a éloigné du camionnage, secteur dans lequel j'ai de l'expérience, et j'ai hâte de la vendre pour ne plus avoir à me soucier des risques liés à ses activités.
- Marlene : Espérons que le rapport de CPA nous aidera à prendre des décisions judicieuses. Est-ce que c'est tout pour la réunion d'aujourd'hui?
- Jack : Oui. Merci à tous pour vos réflexions.

**ANNEXE II**  
**EXTRAIT DES ÉTATS FINANCIERS DE WDI**

*Waste Disposal Inc.*  
*État des résultats*  
*(en milliers de dollars canadiens)*

|                                    | 2024                   | 2023                   |
|------------------------------------|------------------------|------------------------|
|                                    | Prévu                  | Audité                 |
| Produits                           | 96 641 \$              | 94 720 \$              |
| Coûts directs                      | 41 914                 | 40 814                 |
| Marge brute                        | <u>54 727</u>          | <u>53 906</u>          |
| Charges                            |                        |                        |
| Amortissement                      | 11 800                 | 12 200                 |
| Coûts d'exploitation               | 27 440                 | 26 700                 |
| Frais de vente et d'administration | <u>8 500</u>           | <u>8 400</u>           |
| Total des charges                  | <u>47 740</u>          | <u>47 300</u>          |
| Bénéfice d'exploitation            | 6 987                  | 6 606                  |
| Charge d'intérêts                  | <u>(2 583)</u>         | <u>(2 875)</u>         |
| Bénéfice avant impôts              | <u>4 404</u>           | <u>3 731</u>           |
| Impôts sur les bénéfices           | <u>(1 167)</u>         | <u>(988)</u>           |
| Bénéfice net                       | <u><u>3 237 \$</u></u> | <u><u>2 743 \$</u></u> |

**ANNEXE III**  
**RENSEIGNEMENTS SUR L'OFFRE D'ACQUISITION**  
**PRÉSENTÉE PAR SUSTAINABLE DISPOSAL LTÉE**  
*(Préparé par Brian Leung)*

**Renseignements sur l'offre**

- SDL offre 35 millions \$ pour 100 % des actions en circulation de WDI.
- L'offre expire dans deux mois.
- Pour confirmer que la performance de la société est conforme à ses attentes, SDL exige d'obtenir les états financiers audités.
- Il n'y a aucune autre condition.
- SDL compte garder tous les employés de WDI, honorer tous les contrats à long terme que WDI a conclus avec ses clients et respecter les énoncés de vision et de mission actuels de WDI.

**Notes relatives à la discussion avec le courtier**

Le prix de vente d'entreprises de gestion des déchets comparables est établi au moyen d'un multiple allant de 1,85 à 2,30 fois le BAIIA. Les entreprises qui obtiennent un prix de vente dans le haut de la fourchette sont celles qui investissent davantage dans des activités durables comme le recyclage, le compostage et l'utilisation d'énergies de remplacement, et qui tirent des produits d'exploitation de ces activités. C'est le principal facteur qui les différencie des entreprises qui se vendent à un prix au bas de la fourchette, qui sont souvent celles qui offrent principalement des services traditionnels d'enfouissement.

Le nombre moyen de jours pendant lesquels les entreprises de gestion des déchets sont en vente avant qu'une offre soit acceptée va de 46, pour celles qui obtiennent un prix au haut de la fourchette, à 92, pour celles dont la valeur se situe au bas de la fourchette.

En raison de la hausse des prix de vente des matières recyclées, la valeur des entreprises de gestion des déchets qui ont la capacité de recycler des matières diverses a récemment augmenté. Un grand nombre des entreprises dont la valeur est plus élevée surveillent aussi leurs émissions de GES depuis des années et ont réussi à les réduire de façon importante.

Les acheteurs semblent aussi accorder une moins grande valeur aux contrats à long terme que par le passé. La croissance récente dans l'industrie est due à une hausse rapide de la demande de solutions durables de gestion des déchets, et les acheteurs veulent tenter de profiter de cette tendance.

**ANNEXE IV**  
**PROGRAMME D'INCITATIFS À LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES**  
*(Préparé par Robert Manning)*

En 2022, WDI a établi une cible de réduction de ses émissions de GES de 30 % sur trois ans par rapport au niveau de référence de 2022, qui était de 145 millions de kg d'équivalent CO<sub>2</sub> (éq. CO<sub>2</sub>). La cible a été enregistrée dans le cadre d'un programme d'incitatifs du gouvernement fédéral. Si le bilan GES pour 2025 montre que WDI a atteint sa cible, la société recevra un montant en argent de 500 000 \$.

Si on se base sur les activités actuelles de WDI, on prévoit que les émissions de la société seront de 120 millions de kg d'éq. CO<sub>2</sub> en 2025, ce qui représente une réduction de seulement 17,2 %.

Les facteurs suivants influent sur les émissions de GES de WDI :

- les déchets éliminés par enfouissement font augmenter les émissions de GES de 2 000 kg d'éq. CO<sub>2</sub> par tonne de déchets;
- le recyclage de plastiques PET fait baisser les émissions de GES de 224 kg d'éq. CO<sub>2</sub> par tonne de plastique recyclé;
- l'utilisation de l'écodiesel réduit les émissions de GES de 13,4 kg d'éq. CO<sub>2</sub> par litre de diesel ordinaire remplacé.

#### **Notes supplémentaires**

La participation au programme demande beaucoup de temps et d'effort au personnel de l'exploitation de WDI, qui doit faire le suivi de nombreux indicateurs supplémentaires sur les émissions de GES. Il y a des coûts de formation accusés, et le personnel doit consacrer du temps au programme en plus du temps que prend leur travail normal. Des membres du personnel se sont plaints de ne pas être rémunérés pour cette charge de travail supplémentaire. En 2025, WDI devra fixer une nouvelle cible de réduction sur trois ans et établir un plan pour l'atteindre. Étant donné que WDI n'a pas d'ingénieur en interne pour le faire, elle devra engager des honoraires de consultation importants.

On s'attend à ce que, dans le prochain budget fédéral, plusieurs nouveaux programmes d'incitatifs nécessitant un bilan GES comme celui que produit déjà WDI soient proposés. Aussi, en raison des pressions politiques visant la promotion de pratiques durables d'élimination des déchets, il est probable que davantage d'incitatifs soient adoptés dans les prochaines années.

**ANNEXE V**  
**INFORMATIONS SUR L'APPEL D'OFFRES DE LA MUNICIPALITÉ DE TRURO**  
*(Préparé par Brian Leung)*

Truro cherche un fournisseur de services de gestion des déchets. Dans son appel d'offres, la Municipalité a fixé un prix maximum de 900 000 \$ par année. Il s'agit d'un contrat de 10 ans avec option de renouvellement pour 10 années supplémentaires. Le contrat porte sur la collecte, le transfert et l'élimination des déchets résidentiels, commerciaux et de construction. Au total, 7 050 tonnes de déchets devront être transportées et enfouies chaque année.

Le prix offert par WDI devra permettre de générer une marge bénéficiaire de 25 %. WDI obtiendrait alors un rendement de 10 % sur l'investissement initial pour l'achat du matériel nécessaire pour honorer le contrat.

Truro a indiqué le poids annuel qui devrait être collecté pour chaque catégorie de déchets. WDI a fait une estimation du coût du contrat en se fondant sur les coûts moyens par tonne de déchets collectés suivants :

| <b>Poids annuel</b><br><b>collecté</b><br><b>(tonnes)</b> | <b>Coût par tonne</b>    |   |                                  |
|---|--------------------------|---|----------------------------------|
|   | <b>Main-<br/>d'œuvre</b> | <b>Déversement et<br/>enfouissement</b> | <b>Collecte et<br/>transfert</b> |
| Résidentiel   | 3 300                    | 76 \$                                   | 28 \$                            |
| Commercial  | 2 580                    | 27 \$                                   | 35 \$                            |
| Construction  | 1 170                    | 28 \$                                   | 42 \$                            |
| Déchets totaux par année                                  | <u>7 050</u>             |   |                                  |

Si WDI remporte l'appel d'offres, Truro lui permettra d'utiliser sa capacité d'enfouissement excédentaire à prix concurrentiel, même pour les déchets que WDI collecte dans le cadre d'autres contrats. Comme les sites d'enfouissement de Truro sont beaucoup plus proches des villes où WDI exerce ses activités dans le nord de la province, l'équipe de la logistique a déterminé que leur utilisation ferait économiser environ 25 000 kilomètres de camionnage annuellement à WDI. Le coût actuel du camionnage est de 5,20 \$ le kilomètre. Selon les prévisions, ces gains d'efficience réduiraient aussi les émissions de GES de WDI de 125 000 kg d'éq. CO<sub>2</sub> par année.

Parce que la Municipalité trouve qu'il est rendu plus difficile de gérer sa capacité d'enfouissement excédentaire en raison du resserrement de la réglementation, elle offre aussi au fournisseur un droit de premier refus pour l'achat d'un de ses sites d'enfouissement après la première année du contrat.

**ANNEXE VI**  
**ACQUISITION D'UNE USINE DE RECYCLAGE DES PLASTIQUES PET**  
*(Préparé par Lucy Tong)*

WDI peut acquérir l'usine de recyclage des plastiques PET pour 2,4 millions \$, ce qui inclut les actifs, les activités et les contrats de travail de tout le personnel.

L'usine est moderne et bien entretenue, et aucune mise à niveau de la technologie n'est prévue dans les cinq prochaines années. L'usine a une équipe dévouée qui est bien rémunérée et qui possède une vaste expérience dans le domaine.

Actuellement, l'usine traite 42 000 tonnes de produits recyclables par année, ce qui correspond à sa capacité maximale. Une grande partie des plastiques PET est collectée en vertu de contrats ponctuels et non de contrats de service à long terme. Toutefois, l'acquéreur de l'usine pourrait renoncer à ces contrats ponctuels et plutôt privilégier les contrats à long terme, ce qui aiderait à assurer l'approvisionnement futur de l'usine en plastiques PET destinés au recyclage.

On prévoit que les produits d'exploitation augmenteront de 4 % à 12 % par année. La hausse des coûts est stable et s'établit à 4 % par année.

Le tableau qui suit présente la performance financière attendue de l'usine pour 2024 (*en milliers de dollars canadiens*) :

|                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| Produits d'exploitation | 987 \$                   |
| Coûts directs           | 780                      |
| Marge brute (21 %)      | 207                      |
| Coûts indirects         | 39                       |
| <br>Bénéfice net        | <br><u><u>168 \$</u></u> |

**ANNEXE VII**  
**PROPOSITION DE COLLABORATION AVEC FRIED FUELS COMPANY**  
*(Préparé par Robert Manning)*

FFC, une nouvelle entreprise, veut éviter que les huiles de cuisson usagées des restaurants se retrouvent dans les sites d'enfouissement et souhaite plutôt les transformer en écodiesel pouvant servir de carburant pour les véhicules qui roulement au diesel ordinaire. L'écodiesel de FFC peut remplacer le diesel ordinaire, sans que des coûts n'aient à être engagés pour la conversion des véhicules.

FFC exigera que WDI collecte 736 000 L d'huiles de cuisson usagées par année. En contrepartie, WDI pourra acheter 736 000 L d'écodiesel à prix réduit, soit 1,38 \$/L (le prix est fixé pour la durée de la collaboration). Pour pouvoir honorer ses autres obligations contractuelles, FFC ne peut pas garantir à WDI qu'elle pourra acheter plus d'écodiesel que ce volume. Toutefois, FFC prévoit augmenter sa capacité dans deux ans, et WDI pourra alors acheter davantage d'écodiesel au même prix réduit. Cet écodiesel remplacerait un volume égal du diesel ordinaire que WDI utilise actuellement.

Le coût que WDI engage actuellement pour l'élimination des huiles de cuisson usagées dans ses sites d'enfouissement est de 0,12 \$/L d'huile déversée.

Pour concrétiser la collaboration, WDI octroierait à FFC un prêt de trois ans de 1 million \$ assorti de 100 000 \$ d'intérêt par année. FFC a besoin des fonds pour mettre à niveau la technologie dans son usine. Si la mise à niveau est réussie, FFC pourra accepter une plus grande variété d'huiles usagées et les transformer en divers produits qu'elle vendra à des industries dépendant actuellement des carburants fossiles. WDI aura aussi accès à tout nouveau produit développé par FFC pendant la durée du contrat, à prix réduit.

La logistique associée à l'acheminement des huiles de cuisson usagées à FFC plutôt qu'au site d'enfouissement est plus complexe, et les chauffeurs de WDI devront être formés pour pouvoir déverser les huiles dans des cuves de stockage de FFC. Après la transformation des huiles usagées, l'écodiesel acheté à FFC devra être conservé par WDI dans ses installations. Comme les cuves de stockage de diesel actuelles de WDI peuvent être utilisées pour l'écodiesel, il n'y aura pas de coûts de stockage supplémentaires.

## ANNEXE H

### **ÉPREUVE DU JOUR 1 (WDI VERSION 3) – LE 7 SEPTEMBRE 2022** **GUIDE DE CORRECTION ET EXEMPLE DE RÉPONSE DE CANDIDAT**

**GUIDE DE CORRECTION – ÉPREUVE DU JOUR 1**  
**WASTE DISPOSAL INCORPORATED (WDI)**  
**VERSION 3**

**Évaluation sommative n° 1 – Évaluation de la situation**

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

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

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

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

**Grille de compétences des CPA (2020)**

**Compétence technique**

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

**Compétences habilitantes**

1.4.1 *Accomplir son travail avec soin, diligence et compétence tout en respectant les normes techniques et professionnelles pertinentes*

2.1.1 *Appliquer ses connaissances de l'environnement concurrentiel et de la direction stratégique de l'organisation lors de la réalisation des travaux requis*

2.1.3 *Déterminer l'incidence stratégique des décisions internes et des influences externes sur les plans de projet et les initiatives*

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*

Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation suffisante de la situation et s'appuie sur son évaluation de la situation pour analyser les questions importantes touchant WDI (évaluation de l'offre d'acquisition présentée par SDL, tentative d'obtention de l'incitatif à la réduction des émissions de GES, soumission pour le contrat avec Truro, acquisition d'une usine de recyclage des plastiques PET et collaboration avec FFC pour la production d'écodiesel). Au niveau Compétent, le candidat tient compte dans son analyse des questions importantes de la possibilité de vendre WDI maintenant ou plus tard.

## Situation actuelle

Un changement majeur s'est produit depuis le cas du module de synthèse 1, c'est-à-dire que Laura s'est retirée de WDI. Jack Kingsley détient maintenant 100 % des actions de WDI. Laura a également quitté le Conseil d'administration (le Conseil) de WDI, et Kingsley a pris la place de Laura en tant que chef de la direction. Jack compte diriger la société dans l'optique de la vendre, ce qu'il pense faire d'ici deux ans. D'ici là, si des investissements sont faits, ils doivent générer un RCI d'au moins 10 % la première année. Tous les investissements effectués doivent aussi cadrer avec le plan de Kingsley de vendre la société d'ici deux ans.

Malgré le risque lié à la construction de l'installation de traitement des déchets organiques et les défis liés à la volatilité des prix de vente des matières recyclées, WDI a obtenu de meilleurs résultats que prévu depuis le cas du module de synthèse 1. La marge bénéficiaire de la société s'est améliorée, et WDI a 5 millions \$ de trésorerie disponible à investir. Le succès des projets axés sur la durabilité est en grande partie attribuable au fait que le public demande de plus en plus que les produits contiennent des matières recyclées et à l'intérêt des clients de WDI pour le traitement des déchets organiques. Étant donné que les clients de la société sont satisfaits qu'elle ait ajouté une installation de traitement des déchets organiques à son portefeuille, ce qui leur donne la possibilité d'ajouter ce service d'élimination des déchets écologique à leurs services existants de gestion des déchets, WDI a réussi à conserver beaucoup des contrats avec ses clients actuels.

Le Conseil considère toujours que les bonnes relations de WDI avec ses clients ainsi que ses contrats de services de gestion traditionnelle des déchets sont l'atout le plus précieux de la société, mais s'intéresse davantage aux aspects axés sur le développement durable des activités de la société en raison du succès de l'installation de traitement des déchets organiques. Les acheteurs de sociétés de gestion des déchets accordent moins d'importance aux contrats à long terme et mettent plutôt l'accent sur les investissements que la société a réalisés dans les solutions durables de gestion des déchets. Globalement, en vue de préparer WDI à la vente dans les deux prochaines années, le Conseil peut envisager diverses possibilités qui cadrent avec les services traditionnels de gestion des déchets – les activités principales de WDI – ou qui impliquent d'investir dans de nouveaux projets axés sur la durabilité. Toutefois, il faut également considérer une offre, valide pour les deux prochaines années, visant l'acquisition de 100 % des actions en circulation de WDI.

## Vision/Mission

Les versions suivantes de la vision, de la mission et des valeurs fondamentales de WDI ont été approuvées par le Conseil en 2014.

Énoncé de vision : *Être une société de gestion des déchets de premier ordre, tout en répondant aux besoins de nos clients, de nos employés et des collectivités locales et en étant respectueux de l'environnement.*

Énoncé de mission : *Nous sommes des experts en gestion des déchets qui offrons des services de collecte, d'élimination et de recyclage à nos clients au moyen de méthodes écoresponsables et durables et de technologies de pointe.*

Valeurs fondamentales (aucun changement par rapport au cas du module de synthèse 1) :

- Exercer nos activités de manière sécuritaire et en conformité avec l'ensemble de la réglementation en matière de sécurité.
- Agir avec intégrité et honnêteté en ayant un comportement éthique.
- Traiter les employés de façon respectueuse et veiller à ce qu'ils reçoivent une formation adéquate et soient équitablement rémunérés.
- Fournir un service efficace et efficient aux clients.
- Se tenir au fait des technologies en matière d'élimination des déchets et informer les clients des solutions de rechange pour l'élimination des déchets.
- Faire la promotion de pratiques durables au sein de la société.

### **Nouveaux objectifs**

WDI offre toujours des services de collecte, de transfert, d'enfouissement et de recyclage à ses clients. Elle a ajouté les services de traitement des déchets organiques au cours des trois dernières années. En raison du succès de l'installation de traitement des déchets organiques et du rebond des prix de vente des matières recyclées, les produits d'exploitation et les marges bénéficiaires de WDI ont augmenté.

Les objectifs actuels du Conseil pour 2024 et 2025 sont les suivants :

- Se préparer à vendre les actions de WDI au cours des deux prochaines années à un prix qui maximisera le rendement pour Kingsley, étant entendu que la valeur de marché reflète un prix raisonnable.
- Investir uniquement dans des possibilités d'investissement stratégique qui procurent un RCI immédiat de 10 % la première année.

### **Trésorerie disponible / Financement**

Les résultats financiers de WDI se sont améliorés grâce à son investissement dans l'installation de traitement des déchets organiques et au rebond des prix de vente des matières recyclées. WDI dispose actuellement de 5 millions \$ de trésorerie à investir si certaines des options stratégiques présentées sont jugées adéquates.

*On NE s'attend PAS à ce que le candidat résume les facteurs clés de succès de WDI ou fournis une analyse FFPM détaillée. Il doit toutefois utiliser ces différents facteurs dans son analyse des options stratégiques présentées dans l'étude de cas.*

### Facteurs clés de succès (tirés du cas du module de synthèse 1)

Voici les facteurs clés de succès pour l'ensemble de l'industrie : gérer les coûts relatifs au carburant, à l'élimination et à la conformité réglementaire; conclure des contrats à long terme avec les clients afin d'utiliser la capacité au maximum; se conformer à la réglementation de tous les paliers de gouvernement; concevoir des parcours de collecte efficaces et efficientes; et établir de solides relations avec les clients pour assurer le renouvellement des contrats et en obtenir de nouveaux.

Voici les facteurs clés de succès dans le secteur du recyclage : avoir une vaste clientèle locale; avoir un solide appui local pour le recyclage; procéder à une intégration verticale de manière à inclure la collecte; se conformer à la réglementation de tous les paliers de gouvernement; et investir dans la technologie de pointe afin d'améliorer continuellement l'efficience et de réduire le coût des intrants de main-d'œuvre.

Dans l'industrie de la collecte et de l'élimination des déchets, la réussite opérationnelle se caractérise par l'offre de services à faible coût (parce que les entreprises de gestion des déchets se livrent concurrence sur le plan des prix) et par l'utilisation de technologies, de carburants et de processus de pointe qui réduisent les émissions de gaz à effet de serre (GES).

### Analyse FFPM

#### Forces

- Pendant la réunion, le Conseil était plus uni en ce qui concerne l'orientation de la société maintenant que Laura est partie. Il n'y a plus d'indices de problèmes de gouvernance au sein de WDI. Maintenant que Laura et Jack ne se disputent plus au sujet de leur vision personnelle pour WDI, Kingsley a le contrôle total pour diriger WDI. Comme le Conseil est composé de trois représentants de Kingsley et de Brian, qui occupe le poste de chef des finances de WDI, la discussion montre que tout le monde s'est accordé sur le plan de vente de Jack, puisqu'en définitive ce dernier a le plein contrôle des décisions.
- Malgré le risque lié à l'investissement initial, les marges bénéficiaires et la performance de WDI se sont améliorées grâce à l'investissement dans l'installation de traitement des déchets organiques. La performance de l'installation a dépassé les attentes initiales de la société.
- Le prix des matières recyclées est actuellement en hausse, et WDI est maintenant en mesure de recycler tout le carton ondulé et le verre qu'elle collecte, et de les vendre à profit. Cette situation a contribué à l'augmentation des marges bénéficiaires au cours des deux dernières années.
- WDI a actuellement 5 millions \$ en trésorerie disponible qu'elle peut investir dans des options stratégiques, ce qui est suffisant pour aller de l'avant avec toutes les options si elle le souhaite.
- WDI a été en mesure de garder ses contrats à long terme avec ses clients parce que ces derniers étaient satisfaits de l'ajout de l'installation de traitement des déchets organiques et de la poursuite des activités de l'usine de recyclage de carton ondulé et de papier, qui ont permis d'accroître les services axés sur la durabilité offerts par WDI.

### Faiblesses

- WDI a choisi de ne pas convertir son parc de véhicules au biogaz parce que le coût initial de la conversion était trop élevé. Les véhicules roulent encore uniquement au diesel ordinaire. Par conséquent, WDI est vulnérable à la hausse du coût du diesel ordinaire, et les véhicules contribuent aux émissions de GES relativement élevées de WDI. Cet élément est particulièrement important compte tenu de l'objectif de Kingsley de vendre WDI dans les deux prochaines années parce que les sociétés qui ont mis l'accent sur les investissements dans des pratiques durables peuvent se vendre à des prix plus élevés que celles qui n'ont pas fait ce type d'investissements.
- Récemment, un client potentiel a refusé de faire affaire avec WDI parce qu'une trop grande quantité de déchets aurait été enfouie et que les émissions de GES de la société sont plus élevées que ce qui serait souhaitable. Il s'agit d'une faiblesse, car WDI offre moins de solutions durables que ses concurrents, ce qui pourrait amener ses clients à se tourner vers d'autres fournisseurs de services de gestion des déchets.
- WDI a choisi de ne pas faire plusieurs investissements qui auraient amélioré ses pratiques durables et contribué à la réduction de ses émissions de GES globales. C'est pourquoi les émissions de GES de WDI demeurent plus élevées que la moyenne sectorielle. De plus, la société n'est pas en voie d'atteindre la cible de réduction de ses émissions de GES sur trois ans qu'a fixée le Conseil en 2022. Par conséquent, la société n'est actuellement pas admissible à l'incitatif à la réduction des GES pour 2025.
- Pour atteindre leurs propres cibles de réduction des émissions, des clients commencent à demander de l'information à WDI sur ses efforts en matière de durabilité. Cela pourrait indiquer un affaiblissement des relations de WDI avec les clients, et les bonnes relations avec la clientèle sont un facteur clé de succès dans l'industrie.
- Les activités de WDI dépendent encore fortement de l'élimination par enfouissement, ce qui est une faiblesse en raison de la hausse du coût d'exploitation des sites d'enfouissement et des pressions exercées par les clients, qui demandent l'offre de solutions plus durables. Comme on l'a mentionné dans le cas du module de synthèse 1, certains éléments indiquent que des clients pourraient ne pas renouveler leurs contrats s'ils ne peuvent pas obtenir d'autres services axés sur la durabilité comme le recyclage ou le traitement des déchets organiques.

### Possibilités

- Au cours des dernières années, le secteur du recyclage a connu une croissance rapide. Cet essor s'explique par la demande croissante de matières recyclées, attribuable au fait que les clients accordent plus de valeur aux produits écologiques. Les prix des matières recyclées augmentent rapidement, mais des analystes craignent un épisode de forte volatilité à court terme. Même si WDI a la possibilité d'investir dans le recyclage, il y a un risque en raison de la volatilité potentielle des prix de vente.
- En plus du contrat, Truro offre au soumissionnaire retenu la possibilité d'utiliser sa capacité d'enfouissement excédentaire à prix concurrentiel, ainsi que la possibilité d'acheter un site d'enfouissement après la première année du contrat, ce qui permettrait à WDI d'obtenir de la capacité d'enfouissement, qui se fait de plus en plus rare, pour l'avenir.

- La population est davantage sensibilisée et elle exige un engagement plus sérieux de l'industrie à l'égard de la durabilité. C'est l'occasion de commencer à offrir plus de solutions durables pour tirer parti de cette demande.
- En 2022, WDI a commencé à produire un bilan des émissions de GES (bilan GES) annuel et a établi une cible de réduction de ses émissions à atteindre d'ici 2025. Si elle atteint sa cible, WDI pourrait avoir droit à un montant de 500 000 \$. On s'attend à ce que dans l'avenir il y ait d'autres programmes d'incitation qui nécessitent un bilan GES comme celui que WDI produit déjà.
- L'utilisation de carburants de remplacement comme le biodiesel au lieu du diesel ordinaire devient la norme dans l'industrie. Le biodiesel produit par FFC (que cette dernière appelle « écodiesel ») est fait à partir d'huiles de cuisson usagées; son prix est stable, ce qui pourrait aider WDI à réduire ses coûts à long terme, en plus de faire baisser les émissions de GES de la société grâce au passage du diesel ordinaire au biodiesel.

### Menaces

- Des analystes craignent un épisode de forte volatilité des prix des matières recyclées à court terme. Cette situation menace la rentabilité de WDI en plus d'accroître le risque lié aux usines de recyclage actuelles de la société et à tout autre projet lié au recyclage qu'elle pourrait choisir de réaliser.
- Le prix du diesel ordinaire augmente rapidement en raison d'une hausse des taxes et des pressions sur la chaîne d'approvisionnement. On s'attend à ce que cette tendance se maintienne, ce qui risque de faire augmenter les charges de WDI parce que tous les véhicules de son parc fonctionnent au diesel ordinaire.
- Vu le resserrement de la réglementation relative aux méthodes de gestion des déchets peu durables, le coût d'exploitation des sites d'enfouissement continue de croître. Il est aussi devenu plus difficile pour les entreprises de l'industrie de trouver de l'espace d'enfouissement supplémentaire parce que la population s'oppose à la conversion de terrains en sites d'enfouissement. WDI a encore de nombreux contrats de gestion des déchets dans le cadre desquels les déchets sont principalement déchargés dans des sites d'enfouissement; la capacité d'enfouissement pourrait donc devenir un problème quand les sites approcheront de leurs limites.
- Pour satisfaire aux demandes de leurs clients et avoir droit aux nombreux nouveaux incitatifs à la réduction des émissions de GES, la plupart des concurrents de WDI adoptent des programmes de réduction de ces émissions. Les clients de WDI commencent à poser des questions sur les efforts en matière de durabilité de la société parce qu'elle ne fait pas les mêmes efforts que ses concurrents; WDI pourrait donc perdre une partie de ses clients qui pourraient se tourner vers des concurrents qui mettent davantage l'accent sur la durabilité.

## Conclusion

Kingsley a pour objectif de vendre WDI dans les deux prochaines années, et tous les investissements doivent cadrer avec cet objectif en plus de générer un RCI d'au moins 10 % la première année pour que WDI continue de générer des bénéfices à court terme. WDI a réussi à maintenir ses activités principales et ses services de base, mais elle a connu encore plus de succès depuis que l'installation de traitement des déchets organiques a commencé ses activités. WDI est un peu en retard par rapport à ses concurrents sur le plan de la durabilité, qui est devenue un facteur majeur dans l'industrie au cours des dernières années, ce qui représente une menace certaine pour l'avenir de WDI et pourrait limiter le prix de vente que Kingsley sera en mesure d'obtenir pour WDI.

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

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

**Oui** – Le candidat a effectué une évaluation raisonnable des questions importantes touchant WDI.

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

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

### Compétence technique

#### 2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques

### Compétences habilitantes

1.1.3 Faire montre d'un comportement éthique en respectant les lois et les règlements, les politiques organisationnelles, les normes sociales et ses propres idéaux

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

6.2.3 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

Cette évaluation sommative est basée sur les occasions d'évaluation n°s 2 à 6.

**Occasion d'évaluation n° 2 (Option stratégique n° 1 – Acceptation de l'offre de SDL et vente de WDI)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de l'offre d'acquisition de WDI par SDL.*

*Quantitative : Le candidat doit effectuer une évaluation de WDI au moyen du multiple du BAIIA et évaluer le prix offert par SDL en fonction des ventes comparables réalisées dans le secteur.*

*Qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de l'offre d'acquisition et déterminer si elle est raisonnable par rapport à la valeur de marché des entreprises comparables qui ont été vendues.*

*Conclusion : Le candidat doit présenter une conclusion qui intègre des éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de ces analyses.*

Sustainable Disposal Itée (SDL) est une société très performante qui se spécialise dans l'achat d'entreprises de gestion traditionnelle des déchets sous-performantes et qui investit dans celles-ci pour accroître leur offre de services axés sur la durabilité.

**Analyse quantitative**

Le prix offert pour 100 % des actions de WDI est de 35 millions \$, et l'offre expire dans deux mois. Le prix de vente d'entreprises de gestion des déchets comparables est établi au moyen d'un multiple allant de 1,85 à 2,30 fois le BAIIA, et les entreprises qui mettent davantage l'accent sur les pratiques durables de gestion des déchets et sur l'utilisation d'énergies de remplacement vont chercher un prix au haut de la fourchette.

**WASTE DISPOSAL INC.**  
**ÉTAT DES RÉSULTATS**  
*(en milliers de dollars canadiens)*

|  | PRÉVU<br>2024   | AUDITÉ<br>2023  |                    |
|--|-----------------|-----------------|--------------------|
| Produits                                   | 96 641 \$       | 94 720 \$       |                    |
| Coûts directs                              | 41 914          | 40 814          |                    |
| Marge brute                                | <u>54 727</u>   | <u>53 906</u>   |                    |
| Charges                                    |                 |                 |                    |
| Amortissement                              | 11 800          | 12 200          | A                  |
| Coûts d'exploitation                       | 27 440          | 26 700          |                    |
| Frais de vente et<br>d'administration      | <u>8 500</u>    | <u>8 400</u>    |                    |
| Total des charges                          | <u>47 740</u>   | <u>47 300</u>   |                    |
| Bénéfice d'exploitation                    | 6 987           | 6 606           |                    |
| Charge d'intérêts                          | <u>(2 583)</u>  | <u>(2 875)</u>  | B                  |
| Bénéfice avant impôts                      | <u>4 404</u>    | <u>3 731</u>    |                    |
| Impôts sur les bénéfices                   | <u>(1 167)</u>  | <u>(988)</u>    | C                  |
| Bénéfice net                               | <u>3 237 \$</u> | <u>2 743 \$</u> | D                  |
| BAIIA                                      | 18 787          | 18 806          | = D - C - B + A    |
| Bas de la fourchette<br>du multiplicateur  | 1,85 (E)        | 34 755          | 34 791 = BAIIA × E |
| Haut de la fourchette<br>du multiplicateur | 2,30 (F)        | 43 210          | 43 254 = BAIIA × F |

L'offre de 35 millions \$ de SDL se situe au bas de la fourchette de valeur de marché. Même si Jack est conscient que le marché limitera le prix reçu, l'analyse qui précède montre qu'il y a une fourchette importante de valeur de marché. Étant donné que Jack ne voit pas WDI comme une entreprise sous-performante, il serait probablement déçu de devoir accepter une évaluation de WDI qui se situe au bas de la fourchette de valeur pour le secteur. Comme l'objectif de Jack est de maximiser le prix de vente de WDI, il voudra probablement savoir comment il pourrait faire augmenter ce prix pour qu'il atteigne le haut de la fourchette de valeur de marché.

Toutefois, étant donné que WDI a relativement peu investi dans des solutions durables et que ses émissions de GES sont élevées comparativement à celles de l'industrie, il est probable que la valeur de marché de WDI se situe au bas de la fourchette des ventes comparables. Si Kingsley refusait cette offre, qu'elle décidait de faire des investissements stratégiques qui mettent l'accent sur la durabilité et qui aident WDI à atteindre sa cible de réduction des émissions de GES, il se

pourrait que les prochaines offres se rapprochent de la limite supérieure de la fourchette, ce qui procurerait à Kingsley un rendement considérablement plus élevé à la vente de WDI.

## Analyse qualitative

### Objectifs

- Le principal objectif de Kingsley est de choisir des options qui aideront à préparer WDI à la vente dans les deux prochaines années, et l'offre de SDL cadre très bien avec cet objectif. Toutefois, Jack veut maximiser le prix de vente qu'il obtiendra, et l'offre se situe au bas de la fourchette de valeur de marché, ce qui laisse la possibilité d'obtenir un prix plus élevé si la société effectue les bons investissements.
- L'objectif d'investir uniquement dans des options qui procurent un RCI de 10 % n'est pas pertinent ici parce que cette option n'implique aucun investissement.

### Avantages

- L'acheteur a une excellente réputation et dispose de beaucoup de capitaux. Il connaît bien les activités de WDI et sait que Kingsley cherche à vendre la société. Son offre est donc probablement éclairée.
- SDL demande un exemplaire des états financiers audités de la société. Comme les états financiers de WDI font déjà l'objet d'un audit, cette condition de l'offre ne devrait pas poser problème.
- L'offre est raisonnable compte tenu des activités actuelles de la société et comporte peu de conditions, et SDL est prête à acheter la société telle quelle. Il s'agit d'une option à faible risque, et l'offre cadre avec la valeur de marché (même si elle se situe au bas de la fourchette de valeur de marché). Par conséquent, Kingsley pourrait obtenir un rendement raisonnable de son investissement dans WDI maintenant sans avoir à prendre de risques supplémentaires associés à la réalisation d'autres investissements par la société.
- Comme l'offre n'est valable que pour deux mois, il y a un risque qu'une autre offre de ce type ne se présente pas dans l'avenir; en effet, cette vente serait probablement assez simple à réaliser et s'accompagne d'assez peu de conditions.
- Globalement, si Kingsley décide de vendre WDI à SDL, la vision et la mission de WDI seront la responsabilité de SDL; ce facteur n'est donc pas particulièrement pertinent pour Kingsley. Toutefois, SDL a une excellente réputation, met l'accent sur les pratiques durables et prévoit respecter les énoncés de vision et de mission actuels de WDI. Par conséquent, si Kingsley vend WDI à SDL, il semble que WDI sera en mesure de poursuivre sa vision et sa mission.
- Toutefois, si Kingsley décide de refuser l'offre de SDL, il sera important que WDI respecte sa vision et sa mission parce que cela aidera à garantir que WDI demeure une société de gestion des déchets efficace et, par extension, qu'elle conserve sa valeur en vue d'une vente future.

### Inconvénients

- Les entreprises que Kingsley achète atteignent habituellement leur valeur maximale après une période de cinq à sept ans. Par conséquent, il pourrait être trop tôt pour vendre WDI parce que la société n'a peut-être pas encore atteint son plein potentiel.
- L'offre se situe au bas de la fourchette de valeur de marché; en l'acceptant, WDI renoncerait à la possibilité d'atteindre l'objectif de Jack de maximiser le prix de vente. La décision de refuser l'offre et d'assumer un risque d'investissement supplémentaire se défend parce que, si les investissements sont fructueux, ils attireront probablement un prix de vente plus élevé pour la société plus tard.
- Le prix offert se situe dans le bas de la fourchette de valeur vu l'information fournie par le courtier et le fait que SDL achète habituellement des entreprises sous-performantes. Cela indique que la performance de WDI pourrait être inférieure à celle de l'industrie; si c'est le cas, cela signifie aussi qu'il serait possible d'améliorer la performance de WDI et, par conséquent, d'obtenir un prix de vente plus élevé.

### Raisons de vendre WDI maintenant

- Il y a un risque que les prix des matières recyclées baissent à court terme en raison de la volatilité, comme certains analystes le prédisent. Étant donné que le recyclage a contribué au succès de WDI au cours des deux dernières années, une telle baisse des prix pourrait réduire le BAIIA de la société et avoir un effet sur les offres futures si Kingsley refuse l'offre actuelle de SDL.
- WDI met actuellement l'accent sur les activités d'enfouissement, ce qui signifie que, si elle refuse cette offre et continue d'exercer ses activités comme elle le fait à l'heure actuelle, les offres futures pourraient rester au bas de la fourchette. Pour faire augmenter la valeur de WDI, il faudra investir dans des solutions durables et des projets liés à la durabilité. Pour éviter d'avoir à s'engager dans ce processus potentiellement compliqué, Kingsley pourrait vendre la société maintenant.
- SDL a de l'expérience dans l'acquisition et la modernisation d'entreprises de gestion des déchets sous-performantes. L'expérience de SDL, combinée au faible prix offert, indique que WDI est considérée comme une société de gestion des déchets dépassée. On peut se demander si Kingsley sera en mesure de transformer suffisamment les activités de WDI pour attirer un prix d'achat plus élevé dans l'avenir.
- Les sociétés dont la valeur se situe au bas de la fourchette passent en moyenne 92 jours sur le marché, ce qui est beaucoup plus long que pour les sociétés qui obtiennent un prix au haut de la fourchette, qui ne passent que 46 jours sur le marché. Si Kingsley accepte l'offre, la vente peut se faire immédiatement, ce qui ne sera peut-être pas le cas si elle attend à plus tard pour vendre WDI et que la société se situe toujours au bas de la fourchette de la valeur de marché.
- Les acheteurs semblent accorder une moins grande valeur aux contrats à long terme de gestion traditionnelle des déchets qu'auparavant, et ces contrats forment toujours l'essentiel des activités de WDI. Les acheteurs semblent plutôt mettre l'accent sur l'importance des pratiques commerciales durables. Par conséquent, si WDI ne modernise pas ses activités, les offres des prochains acheteurs potentiels pourraient être moins élevées.

### Raisons de vendre WDI plus tard

- Il y a une forte demande de solutions durables pour l'avenir; WDI pourrait donc faire des investissements dans ce domaine qui permettraient à Kingsley d'obtenir une offre d'achat plus élevée dans les deux prochaines années.
- Les entreprises qui font des investissements dans les solutions durables obtiennent un prix au haut de la fourchette et ne passent que 46 jours sur le marché avant d'être achetées, ce qui indique qu'elles sont plus attrayantes aux yeux des acheteurs.
- Il y a eu une augmentation rapide des prix des matières recyclées récemment, et les acheteurs ont tenté d'en tirer parti en faisant l'acquisition d'entreprises qui avaient déjà investi dans le recyclage. WDI a la possibilité d'investir dans une usine de recyclage des plastiques PET, ce qui diversifierait ses services de recyclage et, par conséquent, lui permettrait possiblement d'aller chercher un prix de vente plus élevé.
- Les entreprises dont la valeur est plus élevée surveillent aussi leurs émissions de GES depuis des années et ont réussi à les réduire de façon importante. Si WDI peut réduire ses émissions de GES, elle pourra peut-être obtenir un meilleur prix dans l'avenir.

### Intégration

- La meilleure façon pour Kingsley de tenter d'obtenir un prix d'achat plus élevé dans les deux prochaines années est d'investir dans l'usine de recyclage des plastiques PET et le projet de transformation des huiles usagées en écodiesel, en plus de réussir à réduire suffisamment ses émissions de GES pour être admissible à l'incitatif en choisissant de ne pas présenter de soumission pour le contrat avec Truro. Le fait d'aller de l'avant avec n'importe laquelle de ces possibilités augmenterait fort probablement les chances pour WDI de se faire offrir un prix d'achat plus élevé. Cela nécessitera toutefois des investissements supplémentaires et un engagement de la part de Kingsley, lesquels pourraient ne pas en valoir la peine parce que chacune de ces possibilités d'investissement a un RCI inférieur à 10 %, à l'exception de l'incitatif à la réduction des émissions de GES, qui compense cette insuffisance du RCI dans l'ensemble.

### **Conclusion/Recommandation**

L'offre d'achat de WDI par SDL est raisonnable compte tenu de la valeur de marché, parce qu'elle se situe dans la fourchette de valeur calculée pour la société. Toutefois, le fait que le prix offert se situe au bas de la fourchette indique que SDL considère WDI comme une société de gestion des déchets sous-performante qui n'a pas investi dans des solutions durables, malgré l'installation de traitement des déchets organiques et le programme de recyclage du carton ondulé et du papier de WDI. Jack est conscient que la valeur de marché serait un prix raisonnable, et le prix offert correspond à la valeur de marché. Cependant, il serait peut-être possible de maximiser le rendement tiré de la vente de WDI en investissant dans des solutions durables et en attendant de vendre la société à un autre acheteur plus tard.

Deux voies s'offrent à Kingsley. Kingsley pourrait réduire le risque auquel elle s'expose en acceptant l'offre actuelle au prix du marché et en vendant WDI maintenant, mais certains éléments indiquent qu'elle pourrait obtenir un prix plus élevé pour WDI après avoir apporté

quelques changements. Si Kingsley refuse l'offre et que WDI met plutôt l'accent sur l'investissement dans les solutions durables et la réduction des émissions de GES, Kingsley sera probablement en mesure d'obtenir des offres plus élevées dans l'avenir. Cette possibilité comporte toutefois un risque parce que la tendance favorable aux activités durables dans le secteur doit se maintenir et que cette possibilité exigera un investissement supplémentaire dans WDI.

### **Occasion d'évaluation n° 3 (Option stratégique n° 2 – Cible de réduction des émissions de GES et incitatif)**

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de l'admissibilité de la société à un incitatif à la réduction des émissions de GES en fonction de la réduction prévue des émissions de GES et de tout changement apporté aux prévisions en raison des options stratégiques choisies.*

*Quantitative : Le candidat doit déterminer que la réduction prévue des émissions de GES est inférieure à la cible de 30 % d'ici 2025 et calculer la réduction prévue ajustée en fonction des options stratégiques qu'il recommande.*

*Qualitative : Le candidat doit analyser les raisons pour lesquelles WDI est admissible ou non à l'incitatif et déterminer s'il vaut la peine de produire les bilans GES dans les années à venir.*

*Conclusion : Le candidat doit présenter une conclusion qui intègre des éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de ces analyses.*

En 2022, le Conseil a établi une cible de réduction des émissions de GES pour 2025. À l'heure actuelle, la réduction prévue d'ici 2025 est inférieure à la réduction cible de 30 %. (L'objectif est de passer de 145 000 000 de kg d'éq. CO<sub>2</sub> à 101 500 000. À l'heure actuelle, la société devrait générer 120 000 000 de kg d'éq. CO<sub>2</sub> selon les prévisions pour 2025. Il faut donc réduire les émissions de 18 500 000 kg d'éq. CO<sub>2</sub> supplémentaires.) Toutefois, toutes les décisions stratégiques mises en œuvre au cours de la prochaine année auront une incidence sur les émissions de GES de WDI. Par conséquent, WDI doit comprendre si elle sera admissible à l'incitatif et décider si elle continuera de produire les bilans requis pour être admissible à des incitatifs à la réduction des émissions de GES dans l'avenir.

#### **Analyse quantitative**

Le taux de réduction ou d'augmentation des émissions associé à chacun des investissements stratégiques possibles, de même que le facteur qui influe sur les émissions, est fourni dans les annexes. La présentation d'une soumission pour le contrat avec Truro ferait augmenter les émissions de GES de WDI, tandis que l'acquisition de l'usine de recyclage des plastiques PET et la proposition de collaboration en vue de la production d'écodiesel permettraient toutes deux de réduire les émissions de GES globales de WDI. La seule façon pour WDI d'être admissible à l'incitatif est de renoncer à présenter une soumission dans le cadre de l'appel d'offres de Truro et d'investir dans l'usine de recyclage et dans la proposition de collaboration en vue de la production d'écodiesel.

|                               |                    |                          |
|-------------------------------|--------------------|--------------------------|
| Niveau de référence pour 2022 | 145 000 000        | kg d'éq. CO <sub>2</sub> |
| Réduction requise             | 30 %               |                          |
| Réduction requise             | <u>43 500 000</u>  | kg d'éq. CO <sub>2</sub> |
| Cible d'émissions en 2025     | <b>101 500 000</b> | kg d'éq. CO <sub>2</sub> |

Réduction des émissions de GES :

A) Si WDI va de l'avant avec toutes les possibilités

| Option stratégique                    | Facteur                 | Effet par unité<br>(kg d'éq. CO <sub>2</sub> ) | Nombre d'unités<br>(litres ou tonnes) | Effet total<br>(2025) |
|---------------------------------------|-------------------------|--|---------------------------------------|-----------------------|
| Contrat avec Truro                    | Enfouissement           | 2 000  | 7 050                                 | 14 100 000            |
| Contrat avec Truro                    | Économie de kilométrage | 0  | 0                                     | -125 000              |
| Usine de recyclage des plastiques PET | Plastique recyclé       | -224   | 42 000                                | -9 408 000            |
| Écodiesel                             | Diminution du carburant | -13,4  | 736 000                               | -9 862 400            |
|                                       |                         |  |                                       | <u>-5 295 400</u>     |
| Émissions attendues (2025)            |                         | 120 000 000                                    |                                       |                       |
| Réduction liée à l'investissement     |                         | <u>-5 295 400</u>                              |                                       |                       |
| Émissions finales pour 2025           |                         | <b><u>114 704 600</u></b>                      | <b>Cible non atteinte</b>             |                       |

B) Si WDI ne présente pas de soumission dans le cadre de l'appel d'offres de Truro

| Option stratégique                    | Facteur                 | Effet par unité<br>(kg d'éq. CO <sub>2</sub> ) | Nombre d'unités<br>(litres ou tonnes) | Effet total<br>(2025) |
|---------------------------------------|-------------------------|--|---------------------------------------|-----------------------|
| Usine de recyclage des plastiques PET | Plastique recycle       | -224   | 42 000                                | -9 408 000            |
| Écodiesel                             | Diminution du carburant | -13,4  | 736 000                               | -9 862 400            |
|                                       |                         |  |                                       | <u>-19 270 400</u>    |
| Émissions attendues (2025)            |                         | 120 000 000                                    |                                       |                       |
| Réduction liée à l'investissement     |                         | <u>-19 270 400</u>                             |                                       |                       |
| Émissions finales pour 2025           |                         | <b><u>100 729 600</u></b>                      | <b>Cible atteinte</b>                 |                       |

Le montant de l'incitatif que WDI pourrait recevoir est de 500 000 \$, ce qui représente un montant de bénéfice important pour WDI. Comme aucun investissement initial n'a été calculé pour ce projet, ce dernier permet d'atteindre l'objectif d'obtenir un RCI de 10 %. Les 500 000 \$ de l'incitatif peuvent être appliqués au calcul du RCI de l'usine de recyclage des plastiques PET et de la proposition de collaboration en vue de la production d'écodiesel afin d'accroître leur RCI combiné, car ces deux options ne permettent pas d'obtenir un RCI de 10 % indépendamment.

## Analyse qualitative

### Objectifs

- Comme aucun investissement initial n'est requis pour ce projet, le RCI cible de 10 % est amplement atteint.
- Si Kingsley ne vend pas WDI, l'atteinte de la cible de réduction des émissions de GES contribuera probablement à l'obtention d'un prix de vente plus élevé dans les deux prochaines années. Cela concorde avec l'objectif de Kingsley consistant à vendre WDI au prix le plus élevé possible.

### Avantages

- L'incitatif de 500 000 \$ permettra de dégager un bénéfice suffisant pour compenser le RCI légèrement inférieur à la cible pour l'investissement dans l'usine de recyclage et dans la proposition de collaboration en vue de la production d'écodiesel.
- La réduction des émissions de GES aidera probablement à attirer des offres d'achat plus élevées dans l'avenir pour WDI, car cette dernière sera perçue comme une entreprise qui investit dans les solutions durables.
- La réduction des émissions de GES rapprochera WDI de ses concurrents en ce qui a trait aux émissions de GES, ce qui satisfera les clients qui ont posé des questions sur l'engagement de WDI à l'égard des activités durables.
- Les énoncés de vision et de mission de WDI indiquent qu'elle utilise des méthodes écoresponsables. L'atteinte de la cible de réduction des émissions de GES de WDI cadrerait avec la vision et la mission de la société.
- Mettre l'accent sur la réduction des émissions de GES est un facteur clé de succès dans l'industrie. Par conséquent, que WDI soit vendue maintenant ou plus tard, le fait de faire des efforts constants pour réduire les émissions est susceptible d'accroître la valeur et le succès de la société.
- La réduction des émissions de GES rehaussera l'engagement de WDI à l'égard de la durabilité aux yeux de ses clients, ce qui aidera la société à garder ses clients actuels et à demeurer concurrentielle dans l'industrie.
- Il semble que d'autres incitatifs seront offerts dans le prochain budget et dans les années à venir. Pour être admissible à ces incitatifs, WDI pourra utiliser le même processus de production de bilans GES qu'elle utilise déjà parce qu'on s'attend à ce que les nouveaux incitatifs s'appuient sur le même modèle que celui utilisé actuellement. Par conséquent, lorsqu'elle demandera ces nouveaux incitatifs potentiels, WDI n'aura pas à engager les coûts initiaux liés à la production d'un bilan GES, car elle en produit déjà un.

- Si de nouveaux incitatifs sont offerts et que WDI y a droit, le prix de vente potentiel de WDI devrait augmenter compte tenu de l'importance que les acheteurs ont accordée aux pratiques commerciales durables et à la réduction des émissions de GES dans les acquisitions récentes. Cela concorde avec l'objectif de Kingsley consistant à vendre WDI à un prix aussi élevé que possible.

### Inconvénients

- WDI ne peut obtenir l'incitatif offert dans le cadre du programme actuel que si elle retient les deux projets axés sur la durabilité. Cela exige des investissements supplémentaires et un engagement de la part de Kingsley quant au fait d'apporter ces changements précis aux activités de WDI et de ne pas présenter de soumission pour le contrat avec Truro, qui pourrait être une occasion importante relativement aux services de gestion des déchets de base de WDI.
- Il est impossible pour WDI d'obtenir l'incitatif si elle choisit le contrat de service avec Truro, ce qui signifie qu'elle ne pourra pas aller de l'avant avec cette option à faible risque qui vise les services de base qu'elle sait qu'elle peut offrir, et qu'elle renoncera aux avantages futurs que lui procurerait la capacité d'enfouissement accrue offerte dans le contrat.
- La production des bilans représente une charge de travail supplémentaire pour le suivi et la comptabilisation des émissions de GES de la société, ce qui réduit l'efficience et va à l'encontre des facteurs clés de succès de l'industrie.
- Renoncer à présenter une soumission pour le contrat avec Truro éloignerait WDI de ses activités principales. WDI s'y connaît dans la prestation de services généraux de gestion des déchets, et elle pourrait probablement tirer un bénéfice de ce contrat sans s'exposer à un risque de volatilité des prix, car il s'agit d'un contrat à prix fixe. WDI perdrait également l'occasion d'acheter de la capacité d'enfouissement dans l'avenir.
- La production du bilan GES implique du temps, des efforts et des coûts supplémentaires. Si WDI n'est pas admissible à l'incitatif, ces coûts auront été engagés sans qu'il en découle un avantage. Si WDI continue de tenter d'atteindre sa cible de réduction des émissions sans succès, elle continuera d'engloutir des ressources dans un projet qui ne donne rien.
- Des membres du personnel de WDI se sont plaints de la charge de travail supplémentaire non rémunérée qu'ils ont dû assumer relativement aux bilans GES. Si WDI continue de participer à ce programme ou décide de participer à plus de programmes, les employés de la société pourraient être encore plus mécontents. Par conséquent, WDI pourrait devoir embaucher plus d'employés pour éviter des conflits de travail.
- L'établissement de cibles en fonction des émissions et des investissements prévus présente un risque. Si les investissements et les changements ne se font pas comme prévu, il y a un risque que les cibles établies soient difficiles à atteindre.

## Conclusion/Recommandation

À moins que Kingsley décide de ne pas assumer le risque associé à la réalisation d'investissements supplémentaires dans WDI et d'accepter l'offre d'achat de SDL, il est recommandé que WDI tente d'atteindre la cible de réduction des GES pour être admissible à l'incitatif. Le montant de 500 000 \$ de l'incitatif constituerait un apport important au bénéfice de WDI et compenserait le RCI inférieur des deux solutions durables, par rapport à l'objectif de 10 % établi par Kingsley. Grâce à l'engagement de WDI à atteindre sa cible de réduction des émissions de GES, Kingsley accroîtra ses chances d'obtenir un prix de vente plus élevé pour WDI une fois les investissements réalisés. De plus, si WDI décide de continuer à produire son bilan GES annuel, elle sera plus en mesure de tirer parti de tout autre programme incitatif à la réduction des émissions mis en place par le gouvernement.

### Occasion d'évaluation n° 4 (Option stratégique n° 3 – Appel d'offres de la Municipalité de Truro)

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une analyse à la fois quantitative et qualitative de la possibilité de présenter une soumission pour obtenir un contrat de gestion des déchets à long terme avec la Municipalité de Truro.*

*Quantitative : En tenant compte du budget fixé par la Municipalité et des économies de carburant qui pourraient être réalisées grâce aux gains d'efficience que le contrat permettrait de réaliser, le candidat doit calculer le meilleur prix à offrir pour ce contrat et formuler une recommandation.*

*Qualitative : Le candidat doit traiter des incidences pour WDI de participer à cet appel d'offres et analyser les répercussions que pourrait avoir cette décision sur la stratégie globale de Kingsley relative à la vente de WDI.*

*Conclusion : Le candidat doit présenter une conclusion qui intègre des éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de ces analyses.*

La Municipalité de Truro a demandé à WDI de présenter une soumission pour un contrat de 10 ans concernant ses besoins en matière de gestion des déchets. Truro a établi un prix maximum de 900 000 \$ par année pour le contrat, et WDI utilise son processus habituel pour l'aider à calculer le montant de la soumission qui lui permettra de dégager la marge brute de 25 % souhaitée par la société. Le contrat offrira aussi des gains d'efficience et des avantages futurs qui pourraient aider la société à résoudre le problème de rareté de la capacité d'enfouissement.

#### Analyse quantitative

Le coût de la prestation des services prévus au contrat peut être calculé pour chaque processus à l'aide des taux fournis par tonne de chaque type de déchets ramassés. Le coût total du contrat est estimé à 753 690 \$, ce qui donne un montant de soumission de 1 004 920 \$ après l'ajout de la marge brute de 25 % requise. Ce montant arrive un peu plus de 100 000 \$ au-dessus du prix maximum de 900 000 \$ fixé par Truro. Toutefois, en raison des économies de 130 000 \$

découlant des gains d'efficience relatifs au camionnage, il serait raisonnable de présenter une soumission de 874 920 \$, ce qui serait inférieur au prix maximum établi par Truro.

Pourcentage de marge brute visé du contrat : 25 %

Coût de camionnage par km : 5,20 \$

Kilomètres de camionnage économisés par an : 25 000 km

| Poids  | Coût par tonne   |                                    |                             | Coût calculé     |                                    |                             | Total                            |
|--|------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------|------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
|  | Main-<br>d'œuvre | Déversement<br>et<br>enfouissement | Collecte<br>et<br>transfert | Main-<br>d'œuvre | Déversement<br>et<br>enfouissement | Collecte<br>et<br>transfert |                                  |
|  |                  |                                    |                             |                  |                                    |                             |                                  |
| Résidentiel  | 3 300            | 76 \$                              | 28 \$                       | 31 \$            | 250 800 \$                         | 92 400 \$                   | 102 300 \$ 445 500 \$            |
| Commercial   | 2 580            | 27 \$                              | 35 \$                       | 18 \$            | 69 660 \$                          | 90 300 \$                   | 46 440 \$ 206 400 \$             |
| Construction   | 1 170            | 28 \$                              | 42 \$                       | 17 \$            | 32 760 \$                          | 49 140 \$                   | 19 890 \$ 101 790 \$             |
|  | <u>7 050</u>     |                                    |                             |                  |                                    |                             | Coût total du contrat 753 690 \$ |
| Composante coût du prix de soumission (1 – marge brute visée de 25 %)                      |                  |                                    |                             |                  |                                    |                             | <u>75 %</u>                      |
| Prix de soumission suggéré avec 25 % de marge brute  |                  |                                    |                             |                  |                                    |                             | 1 004 920 \$                     |
| Économies découlant des gains d'efficience sur le plan du camionnage (25 000 km × 5,20 \$) |                  |                                    |                             |                  |                                    |                             | <u>130 000</u>                   |
| Prix de soumission suggéré révisé  |                  |                                    |                             |                  |                                    |                             | <u>874 920 \$</u>                |

Il faut prendre en considération que le prix du carburant augmente rapidement. Lorsque le prix du carburant augmentera, les économies de carburant potentielles augmenteront également compte tenu des gains d'efficience associés à l'utilisation d'un site d'enfouissement plus rapproché. Par conséquent, ce contrat pourrait devenir plus lucratif à long terme grâce à ces gains d'efficience.

### Analyse qualitative

#### Avantages

- Si ce contrat est octroyé d'ici un mois, il pourrait servir à négocier l'offre d'achat que WDI a reçue de SDL parce qu'il fera augmenter le BAIIA de la société et ajoutera de la valeur.
- Si WDI remporte l'appel d'offres, elle dégagera une marge brute de 25 % tout en respectant le prix maximum établi par Truro (si l'on prend en compte les économies découlant des gains d'efficience sur le carburant). Comme on l'indique dans les informations fournies par Brian, cela permettrait d'obtenir un RCI de 10 % pour atteindre l'objectif de Kingsley.
- Il s'agit d'un contrat à faible risque qui permet d'obtenir immédiatement le RCI exigé et la marge brute que WDI tirait de ses contrats de services de base précédents.
- Cette possibilité permettrait de réaliser des gains d'efficience en raccourcissant les distances de transport, ce qui est un facteur clé de succès dans l'industrie.
- Cet appel d'offres s'inscrit dans la continuité des activités principales de la société, qui ont assuré sa réussite jusqu'à maintenant.

- Le prix du carburant augmente rapidement, ce qui signifie que les économies potentielles découlant des gains d'efficience augmenteront probablement dans les années à venir. Toutefois, cet avantage croissant ne sera probablement pas un facteur pour WDI parce que Jack prévoit vendre la société d'ici deux ans.
- Les fournisseurs de WDI ne devraient avoir aucun problème à fournir l'équipement nécessaire pour honorer le contrat malgré le très court délai.
- La réputation du fournisseur précédent a été ternie parce qu'il ne respectait pas la réglementation sur les déversements de déchets. Il se peut que certains des clients privés du fournisseur précédent à Truro cherchent eux aussi un nouveau fournisseur, et la présence de WDI dans la région pourrait lui permettre de décrocher certains de ces autres contrats.
- Truro offre au soumissionnaire retenu d'utiliser sa capacité d'enfouissement excédentaire. De plus, Truro pourrait offrir au soumissionnaire retenu la possibilité d'acheter un site d'enfouissement après la première année. Compte tenu de la rareté croissante de l'espace d'enfouissement, il s'agit d'une possibilité importante pour WDI de préserver sa capacité d'enfouissement en vue de futurs contrats.
- L'utilisation de la capacité d'enfouissement excédentaire de Truro permettrait à WDI de réaliser des gains d'efficience en optimisant certains parcours et de réduire les coûts de camionnage de certains de ses autres contrats. Cela permettrait de réduire les coûts de WDI et de réduire ses émissions de GES.

### Inconvénients

- Si Kingsley décide de ne pas vendre WDI à SDL, ce contrat ne fera probablement pas augmenter le montant des offres d'achat futures parce que les acheteurs actuels n'accordent pas autant de valeur à ces contrats à long terme qu'aux nouveaux investissements dans les solutions durables et que ce contrat, en raison des émissions de GES élevées qu'il générera, n'est pas considéré comme un investissement dans les solutions durables.
- À moins de tenir compte des gains d'efficience découlant de l'utilisation de la capacité d'enfouissement excédentaire de Truro pour d'autres contrats, WDI ne peut pas maintenir la marge brute de 25 % souhaitée et garder le prix de sa soumission sous le maximum établi par Truro en utilisant uniquement le processus d'établissement du coût de revient. Il ne s'agit pas d'un contrat très rentable.
- Aller de l'avant avec cette possibilité fera augmenter la quantité de déchets que WDI déchargera dans des sites d'enfouissement et ne contribuera pas aux efforts en matière de durabilité que les clients demandent de WDI.
- Même si ce contrat cadre avec la mission de fournir des services de gestion des déchets, il ne concorde pas avec la vision d'intégrer des pratiques durables dans les activités de la société.
- L'obtention de ce contrat ferait augmenter les émissions de GES globales de la société, ce qui irait à l'encontre de la cible de réduction des émissions de GES et mettrait en péril l'admissibilité de WDI à l'incitatif en 2025.
- L'offre est tout juste sous le prix maximum établi, et il est possible que Truro ne l'accepte pas si un concurrent offre un prix moins élevé que celui de WDI, ce qui s'est souvent produit au cours des dernières années.

## Conclusion/Recommandation

Si Kingsley décide de vendre WDI à SDL, présenter une soumission pour ce contrat permettra peut-être de négocier un prix d'achat légèrement plus élevé. Sinon, si Kingsley décide d'attendre de recevoir une offre plus élevée, il n'est pas recommandé de retenir cette possibilité, car cette dernière nuira à la capacité de WDI à atteindre sa cible de réduction des émissions de GES et, par conséquent, à être admissible à l'incitatif. L'atteinte de la cible de réduction des émissions de GES serait un facteur important dans l'obtention d'un prix de vente plus élevé pour WDI dans l'avenir parce que les acheteurs s'intéressent davantage aux projets axés sur la durabilité qu'à un autre contrat de gestion des déchets à long terme qui repose sur l'enfouissement.

### Occasion d'évaluation n° 5 (Option stratégique n° 4 – Investissement dans une usine de recyclage des plastiques PET)

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la décision d'acquérir ou non une usine de recyclage des plastiques PET pleinement opérationnelle.*

*Quantitative : Le candidat doit effectuer une analyse de sensibilité pour la première année d'exploitation et calculer le RCI de l'investissement initial de 2,4 millions \$.*

*Qualitative : Le candidat doit analyser les incidences de l'acquisition de l'usine de recyclage des plastiques PET, notamment les effets sur la cible de réduction des émissions de GES et sur la vente potentielle de WDI.*

*Conclusion : Le candidat doit présenter une conclusion qui intègre des éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de ces analyses.*

L'usine de recyclage des plastiques PET est pleinement opérationnelle, ses activités sont solides et elle affiche une bonne performance financière selon la vendeuse actuelle, qui est une amie de Brian. Toutefois, en raison de la volatilité des prix des matières recyclées, les produits générés au cours de la première année d'exploitation pourraient varier de façon importante, tandis que les coûts du projet affichent une progression plus stable.

## Analyse quantitative

La vendeuse demande 2,4 millions \$ pour l'usine de recyclage des plastiques PET. Jack veut connaître le RCI de la première année. Étant donné que la croissance future des produits d'exploitation du projet peut beaucoup varier, il convient de réaliser une analyse de sensibilité.

|                    | <b>Performance<br/>actuelle – 2024</b><br><i>(en milliers de<br/>dollars)</i> | <b>Investissement</b> | <b>Augmentation des<br/>produits d'exploitation<br/>An 1</b> |               |
|--------------------|---|-----------------------|--|---------------|
|                    |   |                       | 4 %  | 12 %          |
| Produits           |   |                       |  |               |
| d'exploitation     | 987 \$  | 2 400 \$              | 1 026 \$   | 1 105 \$      |
| Coûts directs      | 780   |                       | 811  | 811           |
| Marge brute (21 %) | 207   |                       | 215  | 294           |
| Coûts indirects    | 39  |                       | 41   | 41            |
| Bénéfice net       | <u>168 \$</u>   |                       | <u>174 \$</u>  | <u>253 \$</u> |
|                    |   |                       | RCI  | 7,25 %        |
|                    |   |                       |  | 10,54 %       |

Dans l'ensemble, ce projet est risqué à cause de la volatilité des produits. Seul le haut de la fourchette de croissance potentielle permet d'atteindre le RCI cible de 10 % exigé par le Conseil. De plus, comme les données financières et les prévisions de croissance des produits ont été fournies par Lucy, WDI doit vérifier si ces informations sont exactes et raisonnables. Par exemple, si l'usine fonctionne actuellement au maximum de sa capacité, l'augmentation annuelle des produits d'exploitation prévue de 4 % à 12 % semble attribuable à l'augmentation prévue du prix des plastiques PET recyclés. Est-ce réaliste et/ou exact?

### Analyse qualitative

#### Avantages

- Cette possibilité ne cadre pas avec l'offre actuelle d'acquisition de WDI par SDL, mais cet investissement important de la société contribuerait probablement à attirer un acheteur prêt à payer un prix de vente plus élevé dans l'avenir.
- Ce projet d'investissement contribuerait également à l'atteinte de la cible de réduction des émissions de GES de WDI, ce qui ferait augmenter le RCI du projet parce que WDI deviendrait admissible à l'incitatif de 500 000 \$. La réduction des émissions de GES contribuerait aussi probablement à faire augmenter le prix de vente de WDI dans l'avenir, car elle démontrerait la capacité de la société à atteindre cette cible. Tout cela cadre avec les objectifs de Kingsley.
- Cette acquisition constituerait un investissement supplémentaire dans une solution durable, plus spécifiquement dans le recyclage des plastiques PET. La hausse des prix des matières recyclées a suscité l'intérêt des acheteurs à l'égard des entreprises qui offrent des services de recyclage, si bien que cet investissement pourrait contribuer à l'obtention d'un prix de vente plus élevé pour WDI dans l'avenir.
- Le personnel de l'usine constitue une équipe expérimentée qui accroît l'efficience des activités, ce qui est un facteur clé de succès dans l'industrie.
- Investir davantage dans le recyclage cadre avec la vision de WDI consistant à offrir des services de gestion durable des déchets.

- L'usine est moderne et efficiente, ce qui est un facteur clé de succès dans l'industrie et qui cadre avec la partie de la mission de WDI consistant à utiliser des technologies de pointe.
- Ce projet cadre avec les pressions actuellement exercées par le public concernant l'adoption de pratiques d'élimination des déchets plus respectueuses de l'environnement.
- L'usine est moderne et ne devrait pas nécessiter de mise à niveau dans les cinq prochaines années, ce qui signifie que WDI n'aura pas à investir davantage de capitaux dans l'usine avant la vente de la société.
- Cette usine est opérationnelle et ne nécessite pas de changements à court terme ou de travaux d'entretien pour être rentable dès le premier jour suivant l'acquisition – il n'y a pas de délai entre l'investissement et le début des activités.
- Le secteur du recyclage est en plein essor, et tant les prix de vente que la demande de matières recyclées affichent une tendance à la hausse. Si cette tendance se maintient, cette usine pourrait dégager de bons bénéfices.
- L'ajout de services de recyclage permettra à WDI de réduire ses émissions de GES et aidera également les clients qui utilisent ces services à réduire leurs propres émissions. Cet investissement aidera à répondre à leurs demandes.

### Inconvénients

- L'épisode de volatilité à court terme pourrait faire baisser le RCI de la première année bien en deçà de la cible de 10 % et réduire le rendement à court terme du projet. Cet investissement est un risque pour WDI. À moins que les produits d'exploitation augmentent d'au moins 11 % la première année, l'investissement n'atteindra pas le RCI cible de 10 %.
- Lucy a fourni à WDI les informations présentées à l'Annexe VI. Étant donné qu'elle est la propriétaire actuelle de l'usine de recyclage des plastiques PET, elle a tout intérêt à faire en sorte que cette usine paraisse aussi attrayante que possible et, par conséquent, l'information fournie pourrait contenir des partis pris. WDI doit donc vérifier l'exactitude des renseignements fournis. Par exemple, l'usine est-elle aussi bien entretenue que l'affirme Lucy?
- Si le prix de vente des matières recyclées diminue après que WDI a investi dans cette usine, il pourrait y avoir une baisse du nombre d'acheteurs qui cherchent des sociétés de gestion des déchets qui ont fait des investissements dans le recyclage. Si les prix ne continuent pas d'augmenter fortement, il y a un risque que cette possibilité d'investissement n'atteigne pas le RCI cible de Kingsley et ne permette pas d'obtenir une offre d'achat plus élevée pour WDI dans l'avenir.
- Selon les notes de Lucy, l'usine fonctionne actuellement à sa capacité maximale. Par conséquent, si WDI ne renonce pas au système actuel de contrats ponctuels utilisé par Lucy, elle ne pourra pas offrir le nouveau service de recyclage à sa clientèle existante. Étant donné que l'usine a atteint sa capacité maximale, il n'y a aucune possibilité de croissance de ses activités.
- Si WDI décidait de renoncer au système actuel de contrats ponctuels, elle devrait investir plus de temps, d'argent et d'efforts afin de conclure des contrats à long terme pour l'usine. Ces coûts supplémentaires n'ont pas encore été quantifiés et pourraient être considérables.
- Comme Lucy l'a mentionné, tous les plastiques PET actuellement collectés proviennent de contrats ponctuels plutôt que de contrats de service à long terme. Par conséquent, comme il

n'y a actuellement aucun contrat à long terme, WDI ne peut pas être certaine que l'usine continuera de traiter la même quantité de matières au cours des années à venir.

### Conclusion/Recommandation

Si Kingsley choisit de vendre WDI à SDL, cette option ne sera ni nécessaire ni avantageuse, car la vente à SDL aura probablement lieu avant qu'il soit possible d'acquérir l'usine. Toutefois, si Kingsley choisit de ne pas accepter l'offre de SDL, cette possibilité permettra à WDI d'investir dans des pratiques durables qui diminueront ses émissions de GES, qui l'aideront à atteindre sa cible de réduction des GES pour être admissible à l'incitatif et qui viendront accroître ses investissements dans le recyclage, ce qui aidera vraisemblablement WDI à obtenir une offre d'achat plus élevée dans l'avenir. Dans l'ensemble, il s'agit d'une offre risquée, comme le montre l'analyse de sensibilité, parce qu'elle dépend du fait que les prix des matières recyclées demeurent assez élevés pour générer un rendement à court terme qui répond à l'objectif de Kingsley.

### Occasion d'évaluation n° 6 (Option stratégique n° 5 – Collaboration avec le producteur d'écodiesel)

*Au niveau Compétent, le candidat effectue une évaluation à la fois quantitative et qualitative de la collaboration proposée avec FFC, qui exploite une usine de production d'écodiesel.*

*Quantitative : Le candidat doit effectuer une analyse des coûtséconomies nets associés à la collaboration avec FFC et à l'achat de son écodiesel (un nouveau produit) au lieu du diesel ordinaire qui est actuellement utilisé pour les camions de WDI.*

*Qualitative : Le candidat doit analyser les avantages et les inconvénients de la collaboration et la façon dont celle-ci pourrait influer sur l'objectif de Kingsley de vendre WDI dans un avenir rapproché.*

*Conclusion : Le candidat doit présenter une conclusion qui intègre des éléments de ses analyses quantitative et qualitative et qui découle logiquement de ces analyses.*

Fried Fuels Company (FFC) est un nouveau producteur de biodiesel qui transforme les huiles de cuisson usagées récupérées des restaurants en un nouveau carburant, qu'elle appelle écodiesel, qui peut remplacer le diesel ordinaire. FFC propose une collaboration avec WDI dans le cadre de laquelle WDI consentirait un prêt à court terme à FFC et garantirait la livraison d'un volume minimal d'huiles de cuisson usagées qui seraient transformées en écodiesel. En contrepartie, WDI recevrait 100 000 \$ d'intérêt par année et pourrait acheter un certain volume d'écodiesel à un prix réduit fixe.

### Analyse quantitative

WDI devra octroyer à FFC un prêt de trois ans de 1 million \$ assorti de 100 000 \$ d'intérêts simples par année. Grâce à ce contrat, WDI profitera également de réductions des coûts, car elle pourra éviter que les huiles de cuisson usagées se retrouvent dans ses sites d'enfouissement et n'aura plus besoin d'acheter autant de diesel ordinaire, carburant dont le prix devrait continuer à augmenter.

|  | <b>Litres</b>    | <b>Coût/litre</b> | <b>Coût total</b>   |
|--|------------------|-------------------|---------------------|
| Économies découlant du réacheminement des huiles       | 736 000          | (0,12) \$         | (88 320) \$         |
| Économies découlant de la réduction du diesel consommé | 736 000          | (1,25) \$         | (920 000) \$        |
| Coût d'achat de l'écodiesel                            | 736 000          | 1,38 \$           | <u>1 015 680 \$</u> |
|  |                  |                   | <u>7 360 \$</u>     |
| Intérêts annuels                                       | 100 000 \$       |                   |                     |
| Coût annuel du contrat                                 | <u>(7 360)</u>   |                   |                     |
| Rendement net du capital investi                       | <u>92 640 \$</u> |                   |                     |
| Capital du prêt  | 1 000 000 \$     |                   |                     |
| % de RCI   | 9 %              |                   |                     |

Le coût de la collaboration est de 7 360 \$ et, après avoir pris en compte le RCI de 10 % du prêt, ce coût vient réduire le RCI de la collaboration et le ramène juste au-dessous du minimum de 10 % que Kingsley a établi comme objectif.

### Analyse qualitative

#### Avantages

- Si Kingsley refuse l'offre de SDL, cette option pourrait attirer les acheteurs compte tenu de l'investissement de WDI dans les carburants de remplacement, qui sont une solution plus durable que le diesel ordinaire. Par conséquent, en investissant dans ce projet, Kingsley pourrait peut-être obtenir un prix de vente plus élevé pour WDI dans l'avenir.
- Le réacheminement des huiles de cuisson usagées qui seraient autrement déversées dans un site d'enfouissement renforce l'engagement de WDI à l'égard de la durabilité, permet de libérer de la précieuse capacité d'enfouissement et offre une autre façon de réduire les émissions de GES de la société.

- Le prix des carburants augmente rapidement, tandis que le coût de l'écodiesel serait fixé en vertu du contrat avec FFC. Cela signifie que le coût net de la collaboration pourrait rapidement se transformer en économies nettes si le prix du diesel ordinaire continue d'augmenter.
- Aller de l'avant avec ce projet cadrerait avec la mission de WDI consistant à utiliser des technologies de pointe et des méthodes durables.
- Ce projet cadre également avec le facteur clé de succès consistant à offrir de nouveaux services aux clients existants et à accroître la satisfaction des clients en mettant en place une solution durable d'élimination des huiles de cuisson usagées de ces derniers.
- Ce projet offre la possibilité de convertir des déchets qui se retrouvent actuellement dans les sites d'enfouissement en un produit dont WDI a besoin pour réaliser ses activités. Cela cadre avec la mission de WDI qui consiste à utiliser des technologies de pointe et permettra également de répondre aux demandes des clients qui souhaitent que les activités de la société soient plus durables.
- À titre de partenaire, WDI bénéficierait d'un prix réduit pour tout nouveau produit développé par FFC. Même s'il ne s'agit pas nécessairement d'un facteur à court terme pour WDI, cette possibilité pourrait attirer des acheteurs qui s'intéressent aux possibilités futures qui s'offrent à WDI en tant que partenaire dans le cadre de projets axés sur la durabilité.
- Ce projet permettrait de réduire grandement les émissions de GES de WDI, ce qui aiderait la société à atteindre sa cible de réduction et à être admissible à l'incitatif en 2025.

### Inconvénients

- Cette collaboration permettra de dégager un RCI de 9 %, ce qui est légèrement inférieur à l'objectif de Kingsley.
- Prêter du capital à une entreprise en démarrage est risqué, et il est possible que WDI ne reçoive pas les paiements d'intérêts ou les remboursements de capital si FFC connaît l'échec.
- Comme FFC est une entreprise en démarrage, il se peut que l'entreprise et son usine ne soient pas en mesure de livrer le volume d'écodiesel promis ou ne soient pas en mesure de gérer leur capacité, ce qui aurait une incidence négative sur les prévisions de WDI.
- Ce projet n'atteint pas la cible de RCI de Kingsley parce que l'achat d'écodiesel représentera un coût net pour WDI. Il y a un risque que ce projet d'investissement ne réponde pas à l'objectif de Jack d'obtenir un RCI de 10 % la première année, même si l'augmentation du coût du diesel ordinaire pourrait en faire un choix plus attrayant au fil du temps.

### **Conclusion/Recommandation**

Si Kingsley choisit de vendre WDI à SDL, cette collaboration n'en vaut probablement pas la peine parce que la vente aura lieu trop rapidement. Si Kingsley décide de garder WDI pour le moment, cette collaboration aidera la société à réduire ses émissions de GES suffisamment pour atteindre sa cible et, donc, à devenir admissible à l'incitatif. L'obtention de l'incitatif contribuerait à compenser le RCI qui est inférieur à l'objectif de 10 %. De plus, si les tendances actuelles du marché se maintiennent, cet investissement dans les carburants de remplacement aiderait probablement WDI à attirer un prix d'achat plus élevé dans l'avenir.

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

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

**Oui** – Le candidat a formulé des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Incertain** – Le candidat a tenté de formuler des conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

**Non** – Le candidat n'a manifestement pas formulé de conclusions raisonnables pour chacune des questions importantes.

#### Compétences habilitantes

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

6.3.4 S'assurer que les critères de décision appliqués ne vont pas à l'encontre de l'éthique et des valeurs professionnelles

Au niveau Compétent, le candidat formule une conclusion logique qui cadre avec ses analyses et est intégrée à sa recommandation globale quant à l'opportunité pour Kingsley d'accepter l'offre d'achat actuelle de SDL pour WDI ou de prendre le risque d'investir dans d'autres projets qui pourraient attirer un prix d'achat plus élevé pour WDI dans l'avenir.

Le candidat doit formuler des conclusions logiques et formuler une recommandation sur l'orientation stratégique que devrait prendre WDI. Le candidat doit intégrer l'analyse des quatre options d'investissement stratégique importantes dans la décision finale d'accepter ou non l'offre d'achat de WDI par SDL. Les recommandations devraient être de nature stratégique, être logiques et démontrer le jugement professionnel du candidat, en plus de tenir compte du fait que toutes les options sont interrelées et s'influencent. Il est acceptable de mentionner que des renseignements supplémentaires sont nécessaires, tant que cette affirmation est justifiée et conforme à l'analyse.

Le candidat doit en fin de compte formuler une recommandation quant à savoir si Kingsley devrait vendre WDI à l'acheteur potentiel actuel, SDL, compte tenu du fait qu'il pourrait être possible d'obtenir un rendement plus élevé dans l'avenir, mais que l'offre actuelle semble raisonnable. Le candidat doit intégrer son analyse de chacune des questions dans cette décision ultime, qui doit tenir compte des éléments suivants :

- Cette option concorde-t-elle avec le moment où Jack prévoyait vendre WDI?
- Cette option correspond-elle aux exigences du marché et contribuera-t-elle à l'obtention d'un prix de vente potentiellement plus élevé pour WDI?

- *Cette option permet-elle, seule ou en combinaison avec l'incitatif à la réduction des émissions de GES, d'atteindre les objectifs établis par le Conseil?*
- *Quel est le niveau de risque de cette option et est-il raisonnable, compte tenu de la possibilité d'obtenir un prix de vente plus élevé dans l'avenir?*

*Aucune contrainte financière ne s'applique à l'une ou l'autre des options stratégiques, mais la cible de réduction des émissions de GES agit en tant que contrainte parce que la cible ne peut être atteinte que si WDI choisit d'acquérir l'usine de recyclage des plastiques PET et d'aller de l'avant avec la collaboration avec le producteur d'écodiesel. Le fait que le candidat constate que c'est le cas et explique en quoi les différentes recommandations qu'il propose pour chaque question influent sur l'atteinte de la cible d'émissions de GES représente un élément d'intégration important de l'étude de cas.*

*Il n'y a pas de recommandations précises que le candidat doit formuler pour obtenir la cote Compétent, puisqu'il n'existe pas qu'une « bonne » réponse. L'important est que le candidat soit cohérent et tienne compte dans sa recommandation globale de la décision de vendre WDI immédiatement ou d'attendre une offre future.*

### **Options stratégiques**

L'offre d'achat actuelle semble intéressante puisque Kingsley a pour objectif ultime de vendre WDI. Toutefois, comme le prix offert par SDL se situe au bas de la fourchette de prix potentielle, il sera probablement décevant pour Jack, qui aurait aimé maximiser le rendement tiré de l'investissement de Kingsley dans WDI. Par contre, l'offre actuelle comporte peu de risques et permettrait à Kingsley de garantir l'obtention d'un prix raisonnable pour WDI sans avoir à assumer les risques associés aux options stratégiques présentées dans l'étude de cas. De plus, il y a la possibilité de présenter une soumission pour le contrat avec Truro, ce qui pourrait ouvrir la voie à la négociation de l'offre actuelle de SDL parce que le BAIIA de WDI augmenterait immédiatement. Cependant, si Kingsley est disposée à assumer un certain risque, le marché semble indiquer que des investissements supplémentaires visant à rendre les activités de WDI plus durables aideraient la société à obtenir un prix de vente plus élevé dans l'avenir. Par conséquent, il pourrait être judicieux d'examiner certaines des autres possibilités.

En 2022, WDI a décidé de chercher à obtenir l'incitatif à la réduction des émissions de GES et s'est fixé un objectif sur trois ans qu'il est impossible de modifier. Toutefois, le Conseil se rend maintenant compte que WDI n'atteindra probablement pas la cible de réduction sans apporter des changements. WDI a déjà investi beaucoup de temps et des coûts de main-d'œuvre importants dans la production des bilans GES; il serait donc décevant de ne pas atteindre la cible, même si ces coûts sont maintenant irrécupérables. Néanmoins, notre analyse montre qu'il est toujours possible d'atteindre la cible si WDI choisit d'aller de l'avant avec les deux projets durables (recyclage des plastiques PET et collaboration avec FFC) et de ne pas présenter de soumission pour le contrat avec Truro. Vu son montant substantiel, l'incitatif peut aider à compenser les lacunes des deux possibilités de solutions durables sur le plan des risques financiers. Il s'agit d'une possibilité intéressante si Kingsley attend avant de vendre WDI, car elle pourrait rendre la société plus attrayante pour les acheteurs futurs, surtout si WDI choisit de continuer à participer au programme. La participation à ce programme continue d'être difficile sur le plan administratif

et prend beaucoup de temps. Cependant, il est probable que d'autres incitatifs soient instaurés dans l'avenir et qu'ils se basent sur le même bilan GES. Si Kingsley prévoit vendre WDI d'ici deux ans, l'atteinte de cette cible pourrait entraîner une augmentation importante du prix de vente futur de WDI en plus de permettre à la société d'augmenter le bénéfice en obtenant l'incitatif actuel.

La soumission pour l'obtention du contrat avec Truro permettrait à WDI de décrocher un important contrat qui cadre avec les services de base qu'elle offre actuellement pour la gestion des déchets. La société se sent en mesure d'offrir ces services, a mis en place un processus d'appel d'offres fiable pour déterminer les coûts et le prix approprié, et pourra facilement accroître sa clientèle en participant à cet appel d'offres. L'obtention de ce contrat présenterait aussi des avantages stratégiques importants, car le contrat permettrait d'accroître l'efficience du transport de WDI pour plusieurs autres contrats et de réduire les coûts globalement, d'avoir accès à de la capacité d'enfouissement qui se fait de plus en plus rare et d'obtenir un droit de premier refus pour l'achat du site d'enfouissement après la première année, ce qui donnerait de la capacité d'enfouissement supplémentaire à WDI pour l'avenir. Ce contrat sera octroyé dans un délai d'un mois, ce qui signifie que WDI pourrait le décrocher avant la vente à SDL et que Kingsley pourrait possiblement négocier le prix d'achat proposé. Toutefois, si Kingsley choisit de conserver WDI pour les deux prochaines années, ce contrat empêchera WDI d'atteindre sa cible de réduction des émissions de GES, ce qui représente un coût de renonciation de 500 000 \$ lié à l'incitatif. De plus, même si ce contrat procurera un RCI de 10 % à court terme, certains éléments portent à croire qu'il ne fera pas augmenter le prix d'achat de WDI dans l'avenir. Même si cette possibilité est prévisible et présente le niveau de risque le plus faible, elle ne présente pas un grand rendement potentiel pour les deux prochaines années parce que la plupart des avantages stratégiques qu'elle offre découlent de la disponibilité de capacité d'enfouissement à long terme, ce qui ne semble pas jouer dans l'obtention d'un prix de vente plus élevé pour les entreprises semblables.

L'acquisition de l'usine de recyclage des plastiques PET est une possibilité attrayante si Kingsley choisit de refuser l'offre de SDL. Même si les activités semblent solides, la volatilité des prix des matières recyclées fait en sorte qu'il s'agit d'un projet risqué qui pourrait ne pas atteindre l'objectif à court terme de Kingsley consistant à dégager un RCI de 10 %. Malgré la volatilité des produits d'exploitation, l'usine elle-même est moderne et efficiente, dispose d'un personnel compétent et ne nécessite pas d'autres investissements de capitaux à court terme. Investir dans cette usine contribuera grandement à la réduction des émissions de GES de WDI, ce qui rendra la société admissible à l'incitatif. De plus, cette possibilité fera augmenter les investissements de WDI dans le recyclage et devrait attirer des acheteurs qui seront disposés à payer un prix plus élevé pour WDI dans les deux prochaines années.

Enfin, la collaboration avec le producteur d'écodiesel est une possibilité à envisager si Kingsley n'accepte pas l'offre d'achat de SDL. Bien que cette collaboration soit risquée puisqu'elle implique l'octroi d'un prêt privé à une entreprise en démarrage, elle permettra à WDI d'acheter de l'écodiesel produit à partir d'huiles de cuisson usagées à l'usine de FFC, écodiesel qu'elle pourra utiliser à la place du diesel ordinaire pour son parc de véhicules. Même si, au début du contrat, l'écodiesel coûtera plus cher globalement à WDI que le diesel ordinaire, l'augmentation du coût du diesel fera probablement diminuer cet écart dans un avenir rapproché. Cette collaboration

aidera également WDI à atteindre sa cible de réduction des émissions de GES et, par conséquent, à devenir admissible à l'incitatif. L'incitatif représentera un bénéfice supplémentaire pour WDI, qui permettra de compenser l'augmentation des coûts dans les deux prochaines années. L'investissement dans les carburants de remplacement est également un facteur déterminant dans l'obtention d'un prix de vente plus élevé pour les sociétés de gestion des déchets. Par conséquent, malgré le risque, aller de l'avant avec cette collaboration devrait être rentable pour Kingsley lorsqu'elle vendra WDI d'ici deux ans.

Si Kingsley vend WDI immédiatement, le plan d'action devrait inclure la présentation d'une soumission pour le contrat avec Truro, et le Conseil devrait tenter de négocier une augmentation du prix d'achat avec SDL en raison de l'obtention de ce contrat à long terme supplémentaire et de l'augmentation du BAIIA qui en découlera, dans le but de maximiser le prix de vente de WDI.

Si Kingsley ne vend pas immédiatement WDI, le Conseil devrait choisir de ne pas participer à l'appel d'offres de Truro et investir plutôt dans l'usine de recyclage des plastiques PET et dans la collaboration avec FFC pour la production d'écodiesel. Ensemble, ces deux investissements permettront à WDI d'atteindre sa cible de réduction des émissions de GES et de recevoir l'incitatif de 500 000 \$, ce qui fournira un coussin financier pour couvrir les risques associés à l'investissement dans ces deux solutions durables. Une fois ces investissements réalisés, Kingsley pourra mettre WDI en vente et le marché percevra probablement WDI comme une société qui investit dans des solutions durables et qui est prête à tirer parti des tendances de l'industrie qui semblent privilégier le recyclage, les carburants de remplacement et les solutions de gestion des déchets plus durables.

#### **Évaluation sommative n° 4 – Communication**

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

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

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

*Une réponse qui n'a pas été communiquée adéquatement présente normalement certains des problèmes suivants :*

- *Nécessité de relire des sections plusieurs fois pour comprendre*
- *Manque de clarté des arguments avancés*
- *Inintelligibilité de l'analyse quantitative du fait que les sections ne sont pas identifiées, ou qu'elles ne sont pas présentées en ordre*
- *Nombre très élevé de fautes d'orthographe et de grammaire*
- *Usage d'un langage non professionnel*

### Évaluation sommative n° 5 – Évaluation globale

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

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

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

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

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

Pour obtenir la mention « Réussite », le candidat doit présenter une performance adéquate pour chacune des évaluations sommatives et démontrer que, globalement, il a traité les questions soulevées par tous les actionnaires.

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

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

## **EXEMPLE DE RÉPONSE – WDI (VERSION 3)**

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

### **MÉMO**

À : Conseil d'administration (Conseil) de Waste Disposal Inc. (WDI)  
DE : Consultant et Stineman Consulting Inc. (SCG)  
DATE : Novembre 2024  
SUJET : Mise à jour de l'évaluation stratégique et analyse des options

### **INTRODUCTION**

Ce mémo présente une mise à jour de l'évaluation stratégique et une évaluation des options qui s'offrent au Conseil.

### **MISE À JOUR DE L'ÉVALUATION STRATÉGIQUE**

#### **VISION (INCHANGÉE)**

Être une société de gestion des déchets de premier ordre, tout en répondant aux besoins de nos clients, de nos employés et des collectivités locales et en étant respectueux de l'environnement.

#### **MISSION (INCHANGÉE)**

Nous sommes des experts en gestion des déchets qui offrons des services de collecte, d'élimination et de recyclage à nos clients au moyen de méthodes écoresponsables et durables et de technologies de pointe.

#### **VALEURS FONDAMENTALES (INCHANGÉES)**

1. Exercer nos activités de manière sécuritaire et en conformité avec l'ensemble de la réglementation en matière de sécurité.
2. Agir avec intégrité et honnêteté en ayant un comportement éthique.
3. Traiter les employés de façon respectueuse et veiller à ce qu'ils reçoivent une formation adéquate et soient équitablement rémunérés.
4. Fournir un service efficace et efficient aux clients.
5. Se tenir au fait des technologies en matière d'élimination des déchets et informer les clients des solutions de rechange pour l'élimination des déchets.
6. Faire la promotion de pratiques durables au sein de la société.

#### **FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS (INCHANGÉS)**

1. Gérer efficacement les coûts relatifs au carburant, à l'élimination et à la conformité réglementaire.
2. Accroître l'efficience.

3. Offrir des prix concurrentiels.
4. Disposer d'installations près de zones à forte densité de population ou de clients commerciaux pour réduire les coûts de carburant.
5. Concevoir des parcours de collecte efficaces et efficientes.
6. Se spécialiser dans l'élimination d'un type particulier de déchets ou offrir une gamme d'autres services.
7. Procéder à une intégration verticale pour réduire les coûts en utilisant ses propres installations plutôt que de payer des frais plus élevés à des tiers.
8. Recourir de façon accrue à l'automatisation afin de faire diminuer la dépendance envers la main-d'œuvre.
9. Investir dans la technologie de pointe afin d'améliorer l'efficience et de réduire les coûts de main-d'œuvre.
10. Obtenir un solide appui local et gouvernemental à l'égard des programmes de gestion des déchets.
11. Se concentrer sur la réduction des émissions de GES et d'autres initiatives environnementales.
12. Augmenter le nombre de tonnes de matières recyclées par type.

### POSSIBILITÉS EXTERNES

Il y a une forte demande de la part de clients qui veulent éviter que les déchets organiques se retrouvent dans les sites d'enfouissement afin de réduire leurs émissions de GES. WDI pourrait améliorer sa capacité à réacheminer les déchets organiques ou à capturer les biogaz pour répondre aux besoins de ces clients.

Puisque la demande augmente, les prix de vente des matières recyclées sont en hausse. WDI pourrait accroître son volume de matières recyclées par type et améliorer ses marges.

Le gouvernement, voyant l'évolution des besoins des clients sur le plan de la durabilité, a commencé à offrir des subventions aux sociétés qui parviennent à réduire leurs émissions de GES. Le nombre de subventions va augmenter, et WDI pourrait faire augmenter ses produits grâce à la participation et à la réussite dans les programmes.

Les sociétés qui ne s'adaptent pas à la nécessité de réacheminer les déchets ou qui n'adoptent pas les nouvelles technologies pour recycler perdent des clients. WDI pourrait utiliser de nouvelles activités de recyclage et de traitement des déchets organiques pour attirer de nouveaux contrats.

Le recyclage est en essor, et tant les prix de vente que la demande sont à la hausse. WDI pourrait accroître ses volumes de recyclage et générer plus de produits à des prix plus élevés.

Quand il est question de durabilité, les clients pensent aux segments émergents et à la capacité de recycler des matières recyclables auparavant. WDI pourrait faire son entrée dans de nouveaux segments pour décrocher des contrats qui nécessitent ces capacités.

Les sources de carburants de remplacement qui sont plus écologiquement durables représentent une tendance émergente, et WDI pourrait faire baisser ses coûts d'exploitation en convertissant son parc de véhicule à l'utilisation de carburants de remplacement.

L'atteinte de la cible de GES pour obtenir la subvention améliorerait la réputation de WDI avec les clients qui ont choisi d'adopter des pratiques durables.

## MENACES EXTERNES

En raison d'une hausse des taxes sur le diesel, les exploitants qui ont des camions au diesel dans leur parc de véhicules doivent payer des dépenses de carburant élevées, qui vont continuer à augmenter rapidement. WDI pourrait investir dans des carburants de remplacement dont les coûts sont plus prévisibles.

Vu le resserrement de la réglementation, le coût d'exploitation des sites d'enfouissement continue de croître. Puisque les contrats sont à prix fixe et à long terme, l'augmentation des coûts fait baisser les bénéfices.

À cause de l'opposition du public, il est plus difficile pour les sociétés de trouver de l'espace d'enfouissement. La capacité dans les sites d'enfouissement diminue et les sociétés vont devoir payer cher pour acquérir de nouveaux terrains

On craint un épisode de volatilité des prix des matières recyclées à l'avenir à cause des nouveaux venus sur le marché, qui font augmenter l'offre. Cela limite la capacité de faire des prévisions quant aux produits de la division du recyclage

Les grands concurrents profitent d'efficiencies sur le plan de l'exploitation et peuvent présenter des soumissions à des prix moins élevés. WDI pourrait ne pas être en mesure de livrer concurrence sur le plan des prix.

## FORCES INTERNES

WDI a la capacité de traiter les déchets organiques et a réussi à générer des rendements élevés grâce à la valeur que cela ajoute aux contrats et a aidé WDI à fidéliser les clients pour qui les pratiques écoresponsables sont importantes

Pour WDI, le service à la clientèle est au cœur de ses activités, ce qui lui a permis d'avoir un taux de renouvellement des contrats élevé

Après la réussite de l'installation de traitement des déchets organiques, le Conseil est plus réceptif aux investissements dans les solutions durables. Cette ouverture pourrait permettre à WDI de profiter des tendances émergentes, qui peuvent apporter une valeur ajoutée

WDI a pu rouvrir ses usines de recyclage et elle traite et vend maintenant le carton ondulé et le verre. Le fait d'avoir des usines de recyclage en activité présente de la valeur lors des soumissions

WDI accorde de l'importance à ses employés et l'ancienneté moyenne est de 12 ans, ce qui fait baisser les coûts de formation et d'embauche, et réduit le nombre d'incidents

## FAIBLESSES INTERNES

En raison de la demande croissante pour le réacheminement des déchets et du fait que la population exige un engagement plus sérieux à l'égard de la durabilité, WDI a perdu un client potentiel parce qu'une trop grande quantité de déchets aurait été enfouie. Si WDI ne peut pas s'adapter à l'évolution des tendances, elle perdra davantage de soumissions.

Le parc de véhicules de WDI fonctionne au diesel, et le prix du diesel est élevé et va continuer à grimper, ce qui fera augmenter les coûts d'exploitation.

WDI a récemment perdu une soumission à cause de la quantité de déchets enfouis. WDI peut trouver de nouveaux segments vers lesquels réacheminer les déchets et répondre à ce critère émergent de réacheminement

WDI ne s'attend pas à atteindre la cible de réduction de GES qu'elle a établie pour obtenir une subvention du gouvernement. Cela est attribuable au fait que certaines pratiques que WDI envisageait quand elle a établi la cible n'ont jamais été adoptées. Le résultat est que les émissions de GES de WDI sont au-dessus de la moyenne de l'industrie.

La direction de WDI n'adhère pas au programme de réduction des GES à cause des coûts et de questions liées à la production de l'information. Il s'agit d'un critère auquel les clients s'intéressent vraiment et WDI pourrait s'investir et ainsi répondre aux attentes des clients.

WDI a des contraintes de capacité dans ses sites d'enfouissement et, puisqu'il est devenu plus difficile d'acheter des sites d'enfouissement, la gestion de cette capacité est importante pour la réussite à long terme.

### PARTIES PRENANTES

Peu après la dernière évaluation, Laura a vendu ses actions de WDI à Kingsley. Kingsley détient maintenant WDI à 100 %.

Jack est maintenant chef de la direction de WDI et préférerait fortement vendre la société pour ne plus avoir à se soucier des risques liés à ses activités étant donné qu'il se spécialise dans le camionnage.

Le Conseil estime que les bonnes relations de WDI avec ses clients ainsi que ses contrats de services de gestion traditionnelle des déchets sont les atouts les plus précieux de la société, mais l'environnement nous indique que la perception de la valeur a changé (voir les objectifs et l'évaluation globale).

### OBJECTIFS

Les cibles et les objectifs ont changé :

- Tous les nouveaux investissements doivent générer un rendement de 10 % la première année.
- Ils doivent cadrer avec le plan de vendre WDI dans les deux prochaines années, c'est-à-dire qu'ils doivent apporter de la valeur à WDI ou répondre à des critères qu'auraient un acheteur potentiel. D'après le courtier, les critères qui font augmenter la valeur sont :
  - Tirer des produits d'exploitation de pratiques durables comme le recyclage, le compostage et l'utilisation d'énergies de remplacement.
  - Capacité de recycler des matières diverses.
  - Moins grande valeur accordée aux contrats à long terme avec les clients.
- Améliorer la réputation de WDI avec les clients qui ont choisi d'adopter des pratiques durables.

### ÉVALUATION GLOBALE

D'un point de vue stratégique, la vision, la mission et les valeurs demeurent les mêmes, mais les objectifs généraux de WDI ont changé. Les objectifs sont plus axés sur la création de valeur pour se préparer à un achat potentiel dans le but de maximiser la valeur. Les points de vue des clients ont aussi changé, et ils accordent plus de valeur à la durabilité et au réacheminement des déchets.

## **RÉSULTATS FINANCIERS**

*Voir le Document 1.*

WDI a 5 millions \$ en trésorerie disponible qu'elle peut investir.

La marge d'exploitation de WDI est actuellement de 7 % et est stable.

Un ratio intérêts/BAII élevé indique que WDI gère les clauses restrictives avec la ligne de crédit (ne peut pas être inférieur à 1,8). La valeur actuelle est de 37, ce qui signifie que WDI pourrait avoir de la marge pour accroître son endettement.

## **ANALYSE DES OPTIONS STRATÉGIQUES**

### **1. OFFRE D'ACQUISITION PRÉSENTÉE PAR SUSTAINABLE DISPOSAL LTÉE (SDL)**

SDL a fait une offre visant l'acquisition de 100 % des actions de WDI pour 35 millions \$. Cette partie vise à analyser le caractère raisonnable de l'offre.

#### Analyse quantitative

*Voir le Document 2.*

L'offre d'acquisition de WDI selon le multiple d'évaluation montre qu'au bas de la fourchette, la valeur de WDI est de 34,8 millions, tandis qu'au haut de la fourchette, la valeur est de 43,2 millions.

#### Analyse qualitative

AVANTAGES de la vente de SDL :

SDL a une excellente réputation, a beaucoup de capitaux et connaît bien l'industrie et les activités de WDI. Cela cadrerait avec l'offre d'un bon service à la clientèle, qui est une des forces de WDI, puisque les clients seraient en bonnes mains.

SDL a la réputation d'acheter des entreprises et de moderniser leurs activités en misant sur la durabilité. Cela répondrait aux besoins des clients qui exercent une pression sur les entreprises pour qu'elles adoptent des pratiques durables.

Les conditions ne sont pas trop lourdes. WDI devrait envoyer des états financiers audités, qu'elle compile déjà. Il s'agit d'une vente simple; WDI pourrait être vendue rapidement et les investisseurs auraient vite leur argent.

SDL honora les contrats et respectera les énoncés de vision et de mission, en plus de garder les employés actuels. Cela cadre avec la Vision et la Mission, et avec le traitement des employés de façon respectueuse.

INCONVÉNIENTS de la vente de SDL :

L'offre d'achat de WDI expire dans 2 mois. C'est peu de temps pour que WDI détermine la valeur de la société et évalue le caractère raisonnable de l'offre.

L'offre se situe vers le bas de l'analyse, ce qui suggère que la perception de l'extérieur de WDI est que l'industrie voit WDI comme étant axée sur les activités d'élimination traditionnelles. WDI n'a pas bien fait valoir ses activités d'élimination des déchets organiques et de recyclage auprès de l'industrie et pourrait accroître sa valeur en étant plus active au sein de l'industrie ou en adoptant de nouvelles pratiques durables.

Aussi, WDI ne réalise actuellement pas de plus-value en lien avec le suivi et la réduction de ses émissions de GES. WDI pourrait atteindre sa cible de réduction des GES, ce qui ferait augmenter sa valeur.

Ne cadre pas avec l'offre d'un excellent service à la clientèle parce que WDI ne peut pas vraiment garantir le niveau de service que SDL offrira.

#### Conclusion

WDI a deux mois pour accepter les conditions du contrat.

Le montant proposé cadre avec le bas de la fourchette des évaluations et est révélateur de la manière dont WDI est perçue.

SDL continuerait de servir les clients et garderait les employés de WDI.

Essentiellement, WDI a deux mois et pourrait tenter de renégocier l'entente avec SDL en fonction de ce qu'elle est capable d'accomplir en deux mois. Il est recommandé que WDI refuse l'offre au bas de la fourchette et tente d'en faire un maximum pendant les deux mois pour faire augmenter l'évaluation, puis renégocie dans deux mois si elle réussit à adopter des pratiques durables.

Cela permettrait d'atteindre l'objectif de Kingsley, c'est-à-dire vendre la société et passer à autre chose, s'il est possible de conclure une entente pour maximiser la valeur.

## 2. MONTANT DE LA SOUMISSION POUR L'APPEL D'OFFRES DE LA MUNICIPALITÉ DE TRURO (TRURO)

Cette partie vise à proposer un prix pour la soumission au contrat de TRURO et à déterminer si le contrat cadre avec WDI.

#### Analyse quantitative

*Voir le Document 3.*

WDI pourrait économiser 130 000 de coûts pour ce contrat et, en prenant en compte ces économies potentielles, pourrait présenter une soumission de 812 000, ce qui est sous la limite de 900 000. Cela permettrait d'atteindre le rendement de 10 % pour la première année de l'investissement.

#### Analyse qualitative

AVANTAGES de l'obtention de ce contrat :

WDI a l'habitude des délais courts, ce que Truro considérerait comme du bon service à la clientèle, si elle peut satisfaire aux obligations dans des délais serrés.

Truro est une grande municipalité, et un contrat de cette taille ferait augmenter la valeur de WDI pour les acheteurs potentiels tout en faisant augmenter les bénéfices pendant que la société est exploitée.

Les sites d'enfouissement de WDI approchent de leur pleine capacité. Truro offre de la capacité à WDI, à laquelle elle aurait accès immédiatement. Cela réduirait la pression sur les sites d'enfouissement de WDI.

Le contrat cadre bien avec les possibilités de gains d'efficience opérationnelle existantes et est conforme à la Vision, à la mission et aux valeurs consistant à offrir un service efficace et efficient.

Est un contrat à long terme, 10 ans avec renouvellement de 10 ans. Avec la taille du contrat, cela va augmenter la valeur.

Les gains d'efficience sur le plan du camionnage feraient baisser les GES de 125 KG de CO2 par année. Cela aiderait à atteindre cible de réduction des GES et à obtenir la subvention.

#### INCONVÉNIENTS de l'obtention de ce contrat :Ec

Il y a un appel d'offres ouvert pour un contrat de 10 ans, ce qui signifie que les grands concurrents peuvent présenter des soumissions à bas prix, et WDI pourrait ne pas être en mesure de dégager d'aussi grands gains d'efficience et de présenter une soumission aussi basse.

Si WDI signe le contrat, mais ne réussit pas à obtenir le matériel nécessaire, cela pourrait nuire à sa réputation auprès des clients parce qu'elle ne peut pas leur offrir le service, ou elle aura à payer des frais plus élevés à des tiers jusqu'à ce qu'elle obtienne le matériel.

Augmentation des volumes enfouis, ce qui ferait augmenter les émissions de GES à 200 Kg de CO2 par tonne. Cela nuirait à l'atteinte de la cible de réduction des GES et ferait en sorte que WDI serait toujours en retard par rapport à l'industrie.

Accepter plus de travail d'enfouissement sera perçu par l'industrie comme un signe que la société s'en tient à son activité de base, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur l'évaluation par un acheteur potentiel.

#### Conclusion

WDI peut proposer un prix raisonnable de 812 000 et tout de même atteindre une marge nette de 25 %. Cela permettrait à WDI d'économiser sur les coûts de camionnage et de profiter d'une réduction de 125 000 des émissions de GES associée. Toutefois, il y aurait une augmentation de 14 million ( $7\ 050 * 2\ 000$ ) de kg des émissions de GES à cause des déversements dans les sites d'enfouissement.

Par conséquent, WDI devrait présenter un prix plus élevé que le prix minimum, et si elle n'obtient pas le contrat, cela ne lui causera pas de tort. Si elle obtient le contrat, alors elle aura des marges encore plus élevées.

L'inconvénient est que si elle obtient le contrat, il pourrait y avoir un effet négatif sur l'évaluation parce que le contrat serait lié aux activités de base, auxquelles les acheteurs n'accordent pas une bonne valeur sur le marché.

### 3. ACQUISITION D'UNE USINE DE RECYCLAGE DES PLASTIQUES PET

Cette partie vise à déterminer si le coût de 2,4 millions pour l'acquisition des actifs et des activités de l'usine de recyclage de PET est raisonnable et générera des bénéfices.

#### Analyse quantitative

*Voir le Document 4.*

La VAN est négative selon les deux hypothèses quant à la croissance des produits. L'usine fonctionne aussi au maximum de sa capacité, ce qui soulève la question de comment les produits pourraient croître au titre de la capacité étant donné que les prix des matières recyclées seraient la seule source de croissance. Les 10 % requis pour les investissements ne seraient pas atteints dans la première année d'exploitation.

#### Analyse qualitative

**AVANTAGES de l'acquisition de l'usine de recyclage des plastiques PET :**

WDI pourrait commencer à acheter des plastiques PET immédiatement. Cela éviterait à WDI d'avoir à attendre qu'une usine soit construite, ce qui ne cadrerait pas avec l'objectif d'être opérationnel immédiatement. Dans ce scénario, il y a un bénéfice à l'an 1.

Les prix de vente et la demande des produits recyclables affichent une tendance à la hausse, ce qui signifie que WDI pourrait améliorer ses marges d'exploitation globales en acquérant l'usine.

En se lançant dans ce projet, WDI ferait son entrée dans un nouveau segment émergent, et permettrait à WDI de rester en phase avec la concurrence, qui a investi dans le secteur du recyclage.

Le recyclage du PET ferait baisser les émissions de GES de 9,4 millions de KG de CO<sub>2</sub> (42 000\*224) grâce au réacheminement. Cela aiderait WDI à atteindre sa cible de réduction des GES pour obtenir la subvention.

Cadre avec l'aspect de la vision et de la mission qui consiste à offrir des services de recyclage aux clients.

**INCONVÉNIENTS de l'acquisition de l'usine de recyclage des plastiques PET :**

Les prix des matières recyclées sont volatils. WDI pourrait augmenter son risque en se lançant dans ce projet si une surabondance mène à une baisse des prix des plastiques PET.

Les produits proviennent en grande partie de contrats ponctuels. WDI devrait consacrer des ressources supplémentaires à la conversion des sources de produits de l'usine pour les adapter à son style d'exploitation qui s'appuie sur des contrats à long terme.

L'usine fonctionne au maximum de sa capacité, que WDI ne pourrait donc pas utiliser pour fournir des services de recyclage des plastiques PET à ses clients actuels sans cannibaliser ses activités existantes.

**Conclusion**

Ce projet contribuerait beaucoup à la réduction des GES et serait un bon choix d'un point de vue stratégique parce qu'il permettrait l'entrée dans un nouveau segment de recyclage et ferait augmenter le nombre de tonnes de matières recyclées par type.

Ce projet ne génère pas un rendement suffisant la première année ou sur cinq ans pour atteindre le taux de rendement exigé, que ce soit en utilisant le haut ou le bas de la fourchette des prévisions de croissance des produits.

Cela n'aurait pas un effet très désirable sur l'évaluation parce que ce projet dégagerait une piètre performance et ferait baisser les projections financières pour WDI.

Par conséquent, il est recommandé que WDI renonce à ce projet.

**4. PROPOSITION DE COLLABORATION AVEC FRIED FUELS COMPANY (FFC)**

Cette partie vise à évaluer la proposition de collaboration entre FFC et WDI. WDI fournirait à FFC des huiles de cuisson qui serviraient de matière première pour développer un carburant de remplacement, et WDI aurait accès à la matière finale.

**Analyse quantitative**

*Voir le Document 5.*

Étant donné que WDI aurait quand même à traiter les huiles aux sites d'enfouissement, le coût d'utilisation du diesel ordinaire est 1 million tandis que le coût après conversion à l'écodiesel serait de 927 000. Vu les 100 000 d'intérêts par année, ce projet satisfait au critère d'un rendement du capital investi de 10 %.

### Analyse qualitative

AVANTAGES de la conversion à l'écodiesel :

FFC est prête à recevoir l'investissement sous forme de prêt, ce qui laisse entendre que FFC est sûre de pouvoir créer un produit viable.

Le prix est fixé contractuellement pour l'écodiesel, tandis que le prix du diesel augmente toujours et est volatil. WDI pourrait s'assurer que ses coûts de carburant seront prévisibles et éviter d'avoir à subir les fluctuations de prix sur le marché.

FFC prévoit augmenter sa capacité dans deux ans et, même si, actuellement, WDI ne pourrait pas faire fonctionner tout son parc de véhicules à l'écodiesel, elle pourrait le faire à l'avenir, ce qui serait financièrement avantageux pour WDI.

Le réacheminement réduit les émissions de GES étant donné que les huiles de cuisson ne seraient pas déversées dans les sites d'enfouissement. Cela aiderait WDI à atteindre sa cible de réduction des GES et à obtenir la subvention.

INCONVÉNIENTS de la conversion à l'écodiesel :

Il s'agit essentiellement de dépenses de recherche puisque FFC n'a pas encore élaboré l'écodiesel. Par conséquent, il existe un risque que FFC ne parvienne pas à élaborer le carburant et que WDI ne reçoive pas les avantages supplémentaires associés au carburant.

La logistique est difficile à gérer et entraînera une augmentation des coûts associés au déversement des huiles aux installations de FFC, en raison de la formation. Cela fait augmenter les coûts imprévus

Ne correspond pas aux activités de base de WDI et ne cadre pas actuellement avec les énoncés de Vision et de Mission. Devrait être ajouté si le projet est retenu.

### Conclusion

Ce projet offrirait un rendement immédiat de 10 %, tel que requis, et permettrait à WDI de réduire les émissions de GES, même si cela ne serait pas immédiat. Étant donné que WDI pourrait réussir à améliorer ses émissions de GES à l'avenir, quand il y aura plus de subventions, il est recommandé que WDI aille de l'avant avec cette proposition.

Le marché verrait aussi ce choix comme signe d'une volonté de participer à la réduction des émissions de GES, ce qui pourrait donner lieu à une évaluation plus élevée.

## 5. PROGRAMME DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES

Il y a des préoccupations quant au fait que WDI risque de ne pas atteindre sa cible d'émissions d'ici 2025. Nous sommes en novembre 2024 et WDI est à 17,2 %. Cette partie vise à analyser la question de savoir si WDI devrait participer ou non aux programmes.

### Analyse quantitative

La cible de réduction des émissions de GES de WDI était de 30 % par rapport au niveau de 145 millions de kg. Le total des émissions admissibles serait donc de 101 500 000 kgs.

*Voir le Document 6.*

Si le rendement de l'écodiesel avait été immédiat, WDI aurait atteint sa cible.

#### Analyse qualitative

AVANTAGES du la participation au programme :

Est perçue par le marché comme une participation aux initiatives de réduction des GES du gouvernement, et l'obtention de l'appui du gouvernement est un facteur clé de succès. Cela ferait augmenter l'évaluation.

WDI n'atteindra pas la cible pour l'année en cours et ne recevra pas les 500 000.

Le gouvernement propose de nouveaux incitatifs dans le prochain cycle, ce qui accroît les avantages associés à la participation.

Cela renforcerait la relation avec le gouvernement, ce qui est un facteur clé de succès dans l'industrie, et pourrait servir à rehausser la réputation de WDI.

INCONVÉNIENTS de la participation au programme :

Le fait de ne pas participer au programme pourrait ternir la réputation de WDI auprès des clients qui ont choisi d'adopter des pratiques durables.

Les mises à niveau qui auraient pu aider à atteindre les objectifs n'ont pas été complétées, mais peuvent toujours être réalisées lors du prochain cycle de subventions, ce qui réduirait les GES et améliorerait la réputation.

Nécessite beaucoup de temps pour la production de l'information et le suivi, et les employés se plaignent de la charge de travail supplémentaire pour laquelle ils ne sont pas rémunérés. Cela a une incidence négative sur les relations avec les employés, qui ont toujours été l'une des forces de WDI.

WDI n'a pas d'ingénieur et devrait payer un tiers pour planifier le prochain cycle, ce qui ferait augmenter le coût de la participation.

## Conclusion

La participation entraîne des coûts et constitue un problème pour les membres du personnel qui ne sont pas rémunérés pour la charge de travail supplémentaire. Toutefois, ces programmes créent de la valeur pour les acheteurs potentiels, ce qui est l'un des objectifs clés de Kingsley.

Par conséquent, comme il y aura plus de subventions dans le prochain cycle, il est recommandé que WDI continue de participer au programme. WDI pourrait aussi embaucher un ingénieur en interne pour ce projet et rémunérer les employés pour leur charge de travail supplémentaire.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Il est recommandé que WDI :

- renonce à l'investissement dans l'usine de recyclage;
- aille de l'avant avec la proposition de collaboration avec fried fuels;
- présente un prix plus élevé dans sa soumission à Truro;
- continue à participer aux programmes de réduction des émissions de GES.

Il est recommandé que WDI continue de participer au programme de réduction des GES et accepte de collaborer avec Fried Fuels parce que ces deux choix seront perçus comme une valeur ajoutée pour la société et qu'ils la mettront dans une position qui l'aidera à obtenir un prix de vente plus élevé.

Puis, une fois ces projets réalisés, WDI devrait solliciter SDL pour qu'elle fasse une nouvelle offre d'acquisition qui correspond davantage à la situation de WDI à ce moment, offre qui serait plus élevée en raison de la participation aux programmes de réduction des GES et à l'adhésion de la société aux pratiques durables. Cela devrait mener à une évaluation plus élevée et à une offre dont le prix se rapproche davantage du multiple le plus élevé dans l'analyse de l'offre de SDL.

Les objectifs sont d'accroître la valeur, d'améliorer la durabilité et d'obtenir un rendement de 10 %, et ces recommandations contribuent à l'atteinte de chacun d'eux.

Document 1 : Évaluation financière de WDI

But : Fournir une analyse de la santé financière de WDI.

Marge d'exploitation

|                      | Note | 2024   | 2023     |
|----------------------|------|--------|----------|
| Année                |      |        |          |
| Produits             | 1    | 96 641 | 94 720 A |
| Marge d'exploitation | 1    | 6 987  | 6 606 B  |
| Marge d'exploitation |      | 7,2%   | 7,0% B/A |

Conclusion : La marge d'exploitation de WDI est de 7 %

Intérêts/BAII

|                         |   |        |          |
|-------------------------|---|--------|----------|
| Bénéfice d'exploitation | 1 | 96 641 | 94 720 A |
| Intérêts                | 1 | 2 583  | 2 875 B  |
| Intérêts/BAII           |   | 37,4   | 32,9 A/B |

\*Le BAII est équivalent au bénéfice d'exploitation

Conclusion : Le ratio bénéfices sur intérêts suggère que WDI gère bien sa dette

Notes :

1 Tel que fourni dans les états financiers

Document 2 : Offre d'achat par SDL

But : Analyser le caractère raisonnable de l'offre d'acquisition de WDI

Évaluation au moyen du multiple du BAIIA :

|                         | Note | 2024          | 2023          |
|-------------------------|------|---------------|---------------|
| Année                   |      |               |               |
| Bénéfice d'exploitation | 1    | 6 987         | 6 606         |
| Amortissement           | 2    | 11 800        | 12 200        |
| BAIIA                   |      | 18 787        | 18 806        |
| Moyenne des deux années |      | 18 797        |               |
| BAIIA MOYEN             |      | <u>Bas</u>    | <u>Haut</u>   |
| Multiple                |      | 18 797        | 18 797        |
| Montant d'évaluation    |      | 1,85          | 2,3           |
|                         |      | <u>34 774</u> | <u>43 232</u> |

Conclusion : L'offre d'acquisition de WDI pour 35 millions \$ est raisonnable selon le multiple le plus bas et le plus élevé.

Notes :

- 1 Tel que fourni dans l'extrait  
Est équivalent au BAII; on suppose que le bénéfice d'exploitation est normalisé
- 2 Réintégrer l'amortissement pour obtenir le BAIIA.
- 3 \*compte non tenu des incidences fiscales

Document 3 : Analyse du prix de la soumission à Truro

But : Utiliser le coût plus 25 % pour déterminer le prix à offrir à la ville de Truro

Analyse des coûts :

| Type                                      | Note | Résidentiel    | Commercial     | Construction   | Totaux         |
|---|------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Volume en tonnes                          | 1    | 3 300          | 2 580          | 1 170          | 7 050          |
| Coût par tonne                            | 2    | 135            | 80             | 87             |                |
| Total des coûts                           |      | 445 500        | 206 400        | 101 790        | 753 690        |
| Majoration de 25 %                        |      | 111 375        | 51 600         | 25 448         | 188 423        |
| Produits avec la majoration               |      | <u>556 875</u> | <u>258 000</u> | <u>127 238</u> | <u>942 113</u> |
| Économies sur le camionnage               | 3    |                |                | -              | 130 000        |
| prix ajusté avec économies de kilométrage |      |                |                |                | <u>812 113</u> |

Conclusion : En tenant compte des économies de kilométrage, WDI pourrait offrir un prix de 812 000, et tout de même dégager une marge globale totale de 25 %, sans dépasser le prix maximum.

Notes :

- 1 Tel que fourni dans l'extrait
- 2 Coût détaillé par tonne

| Type         | Main-d'œuvre | Enfouissement | Collecte | Total par tonne |
|--------------|--------------|---------------|----------|-----------------|
| Résidentiel  | 76           | 28            | 31       | 135             |
| Commercial   | 27           | 35            | 18       | 80              |
| Construction | 28           | 42            | 17       | 87              |

- 3 Économies sur le camionnage

|                   |         |
|-------------------|---------|
| Km économisés     | 25 000  |
| coût par km       | 5,2     |
| Économie de coûts | 130 000 |

Document 4 : Acquisition d'une usine de recyclage des plastiques PET

But : Déterminer si l'acquisition de l'usine de recyclage des plastiques PET générerait des rendements appropriés.

Analyse des flux de trésorerie actualisés

| Bas | Année                            | Note | 0     | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
|-----|----------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|     |                                  |      | 1 -   | 2 400 |       |       |       |       |
|     | Coût d'aquisition                |      |       | 987   | 1 026 | 1 068 | 1 110 | 1 155 |
|     | Produits                         | 3    |       |       |       |       |       |       |
|     | Coûts directs                    | 4    |       | 780   | 811   | 844   | 877   | 912   |
|     | Coûts indirects                  | 1    |       | 39    | 39    | 39    | 39    | 39    |
|     | Bénéfice avant impôts            | -    | 2 400 | 168   | 176   | 185   | 194   | 203   |
|     | Impôts à 26,5 %                  |      | 636 - | 45 -  | 47 -  | 49 -  | 51 -  | 54    |
|     | Bénéfice après impôts            | -    | 1 764 | 123   | 130   | 136   | 142   | 149   |
|     | VA, à 10 %                       | -    | 1 764 | 112   | 107   | 102   | 97    | 93    |
|     | VAN                              | -    | 1 253 |       |       |       |       |       |
|     | Rendement pour la première année |      |       | 5%    |       |       |       |       |

| Haut | Année                            | Note | 0     | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
|------|----------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|      |                                  |      | 1 -   | 2 400 |       |       |       |       |
|      | Coût d'aquisition                |      |       | 987   | 1 105 | 1 238 | 1 387 | 1 553 |
|      | Produits                         | 3    |       |       |       |       |       |       |
|      | Coûts directs                    | 4    |       | 780   | 811   | 844   | 877   | 912   |
|      | Coûts indirects                  | 1    |       | 39    | 39    | 39    | 39    | 39    |
|      | Bénéfice avant impôts            | -    | 2 400 | 168   | 255   | 355   | 470   | 602   |
|      | Impôts à 26,5 %                  |      | 636 - | 45 -  | 68 -  | 94 -  | 125 - | 159   |
|      | Bénéfice après impôts            | -    | 1 764 | 123   | 188   | 261   | 346   | 442   |
|      | VA, à 10 %                       | -    | 1 764 | 112   | 155   | 196   | 236   | 275   |
|      | VAN                              | -    | 790   |       |       |       |       |       |
|      | Rendement pour la première année |      |       | 5%    |       |       |       |       |

Conclusion : La VAN de ce projet est négative, qu'on utilise la valeur la plus basse ou la plus élevée de la fourchette d'augmentation des produits d'exploitation

Notes :

- 1 Tel que fourni dans l'extrait
- 2 À noter que l'usine fonctionne à sa capacité maximale
- 3 Croissance annuelle des produits de 4 %
- 4 Croissance annuelle des coûts de 4 %
- 5 Produits selon un taux de croissance de 12 %

Document 5 : Analyse de la porposition de Fried Fuels

But : Déterminer les économies relatives liées à la conclusion du partenariat

Analyse du coût de revient

|   | Note | Montant   |
|---|------|-----------|
| Litres d'écodiesel auxquels WDI aurait accès  | 1    | 736 000   |
| Prix offert à WDI   | 1    | 1,38      |
| Coût du carburant   |      | 1 015 680 |
| Économies liées au réacheminement du carburant qui aurait été enfoui à 12 sous le litre | 2 -  | 88 320    |
| Coût pertinent global de l'écodiesel  |      | 927 360   |
| Prix du diesel sur le marché  | 1    | 1,25      |
| Coût d'une quantité équivalente de diesel   |      | 920 000   |
| Coût du traitement des huiles au site d'enfouissement                                   |      | 88 320    |
| Coût total de l'utilisation du diesel ordinaire   |      | 1 008 320 |

Conclusion : Le coût de la conversion à l'écodiesel est de 927 000, tandis que le coût de ne pas faire la conversion est de 1 million.

Notes :

1 Tel que fourni dans l'extrait

2 Représente les économies liées au fait de ne pas avoir à traiter les huiles au site d'enfouissement

Document 6 : Analyse des émissions de GES

But : Déterminer de combien les émissions de GES seront réduites

|  |         |
|--|---------|
| Niveau de référence                          | 145000  |
| réduction ciblée                             | 43500   |
| niveau de référence si la cible est atteinte | 101500  |
| Réduction liée au camionnage – Truro         | -125    |
| Augmentation liée à l'enfouissement – Truro  | 200     |
| Écodiesel à 13,4 kg par litre                | - 9 862 |
| Chiffres réels ajustés                       | 91 713  |

Conclusion : Si WDI conclut le partenariat relatif au carburant et obtient le contrat avec Truro, elle atteindra sa cible de réduction des GES

**ANNEXE I**

**RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION SOMMATIVE  
ÉPREUVE DU JOUR 1 –  
VERSION 1, VERSION 2 ET VERSION 3**

### Résultats par occasion d'évaluation sommative

#### RÉSULTATS DE LA CORRECTION – WDI (VERSION 1)

| Indicateur                 | Copies | Échec <sup>1</sup> | Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup> | Réussite |
|----------------------------|--------|--------------------|--|----------|
| Évaluation de la situation | 586    | 0,2 %              | 1,0 %  | 98,8 %   |
| Analyse                    | 586    | 2,6 %              | 21,1 %   | 76,3 %   |
| Conclusions et conseils    | 586    | 2,7 %              | 27,5 %   | 69,8 %   |
| Communication              | 586    | 0,0 %              | 0,0 %  | 100,0 %  |

#### RÉSULTATS DE LA CORRECTION – WDI (VERSION 2)

| Indicateur                 | Copies | Échec <sup>1</sup> | Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup> | Réussite |
|----------------------------|--------|--------------------|--|----------|
| Évaluation de la situation | 6 490  | 0,3 %              | 1,8 %  | 97,9 %   |
| Analyse                    | 6 490  | 2,1 %              | 16,3 %   | 81,6 %   |
| Conclusions et conseils    | 6 490  | 1,7 %              | 22,9 %   | 75,4 %   |
| Communication              | 6 490  | 0,3 %              | 0,0 %  | 99,7 %   |

#### RÉSULTATS DE LA CORRECTION – DHC (VERSION 3)

| Indicateur                 | Copies | Échec <sup>1</sup> | Échec de peu / Réussite de justesse <sup>1</sup> | Réussite |
|----------------------------|--------|--------------------|--|----------|
| Évaluation de la situation | 741    | 1,5 %              | 3,5 %  | 95,0 %   |
| Analyse                    | 741    | 5,8 %              | 50,0 %   | 44,2 %   |
| Conclusions et conseils    | 741    | 4,7 %              | 42,2 %   | 53,1 %   |
| Communication              | 741    | 0,0 %              | 0,0 %  | 100,0 %  |

<sup>1</sup> Les copies de candidats qui, clairement, ne répondaient pas aux normes minimales de réussite ont été corrigées deux fois. Toutes les copies qui répondaient de justesse aux normes minimales de réussite ou qui y échouaient de peu ont été également corrigées deux fois, la deuxième correction servant à confirmer la réussite ou l'échec du candidat. Un échantillon des copies qui ont reçu le résultat « échec de peu » ou « réussite de justesse » a aussi été passé en revue par un troisième correcteur. Les copies qui répondaient clairement aux normes de réussite n'ont été corrigées qu'une fois, mais les résultats ont fait l'objet d'une vérification.

**Le Jury veille à ce que toutes les versions d'une étude de cas aient le même niveau de difficulté. Les écarts dans les statistiques sont attribuables à la composition des cohortes, qui varie selon la version.**

**ANNEXE J**

**COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN  
ÉPREUVE DU JOUR 1  
VERSION 1, VERSION 2 ET VERSION 3**

## COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1

**Épreuve / étude de cas :** Jour 1 – Étude de cas connexe, version 1 de WDI (EFC de mai 2021)

**Temps approximatif :** 240 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaine de la**

**Grille de compétences :** S. O.; compétences habilitantes

### Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)

#### OES n° 1 (Évaluation de la situation)

Les candidats devaient relever les facteurs, tant internes qu'externes à WDI, qui pouvaient influencer les décisions stratégiques présentées dans l'étude de cas. Ils devaient relever deux questions notables liées à l'environnement interne de WDI : les problèmes de gouvernance liés aux objectifs divergents de Jack et de Laura, et l'aggravation des contraintes de trésorerie existantes en raison des importants dividendes demandés par Jack. En effet, l'étude de cas faisait état d'un conflit entre Jack et Laura (et d'autres membres du Conseil de WDI) au sujet de la meilleure façon d'utiliser la trésorerie limitée de la société. L'objectif de Jack était de réaliser un rendement rapide sur son investissement, et il voulait avant tout vendre ses actions de WDI au prix le plus élevé possible, tandis que l'objectif de Laura était de conserver le plus de capitaux possible dans la société afin de les réinvestir dans des projets qui soutiendraient la mission, la vision et les valeurs fondamentales de WDI. WDI avait également établi un nouvel objectif selon lequel tout actif générant un rendement (RDA) inférieur à 5 % devrait être vendu. Les candidats devaient établir des liens entre les questions qu'ils avaient relevées dans leur analyse de l'OES n° 2 et déterminer le ou les investissements qui correspondaient le mieux aux préférences de Jack et de Laura. On attendait également des candidats qu'ils voient que WDI disposait d'une trésorerie limitée pour investir et qu'ils expliquent en quoi leurs recommandations concernant les options à l'OES n° 2 influeraient sur cette contrainte.

Dans leur évaluation de la situation, les candidats forts ont relevé les deux questions au niveau de l'entité mentionnées ci-dessus. Par exemple, dans le cadre de leur analyse FFPM, les candidats forts ont cité les objectifs contradictoires des actionnaires parmi les faiblesses et ont indiqué qu'une hausse des taux d'intérêt serait une menace pour WDI, étant donné qu'il y avait une forte probabilité que WDI ait besoin d'un financement par emprunt supplémentaire si l'une ou l'autre des options stratégiques était approuvée. Dans leur analyse de l'OES n° 2, les candidats forts ont ensuite présenté une analyse approfondie dans laquelle ils ont examiné les effets de chacun de ces éléments sur la viabilité des diverses options stratégiques.

Dans leur évaluation de la situation, les candidats faibles se sont souvent contentés de reprendre les informations de base sur WDI qui étaient présentées dans le module de synthèse 1 ou dans l'étude de cas, sans expliquer la manière dont ces éléments influeraient sur leur processus de prise de décisions. Dans leur analyse de l'OES n° 2, ces candidats ont aussi eu tendance à établir des liens avec leur évaluation de la situation qui étaient plus superficiels et moins applicables aux

décisions à prendre. Les candidats faibles n'ont souvent pas vu l'importance des questions liées à la gouvernance et aux contraintes de trésorerie et, lorsqu'ils ont relevé ces questions, ils ne les ont pas traitées comme deux des principaux éléments à prendre en considération dans leur analyse avant de formuler une recommandation sur la ou les meilleures options à l'OES n° 2.

### OES n° 2 (Analyse des questions)

Les candidats devaient analyser cinq questions importantes d'un point de vue stratégique. On attendait d'eux qu'ils présentent une analyse qualitative approfondie de chacune de ces questions et fassent preuve d'un degré de compétence adéquat en calcul dans leur analyse des informations quantitatives qui étaient fournies dans l'étude de cas de manière à soutenir leurs recommandations.

On attendait également des candidats qu'ils établissent des liens entre leur analyse de l'OES n° 2 et les objectifs divergents de Jack et de Laura, et qu'ils déterminent si chaque option était susceptible de répondre à ces objectifs. De plus, étant donné que WDI avait des contraintes de trésorerie qui seraient aggravées par le versement du dividende important demandé par Jack, on s'attendait à ce que, dans leur analyse à l'OES n° 2, les candidats fassent des liens avec la meilleure façon pour WDI d'utiliser ses fonds d'investissement limités (étant donné qu'après le versement des dividendes exigés par Jack, la société aurait seulement les ressources nécessaires pour investir dans l'une des options stratégiques).

### OE n° 2 : Achat de l'installation de compostage à TNC

Les candidats devaient évaluer si WDI devrait acheter une installation de compostage anaérobiose à TNC. Sur le plan qualitatif, ils devaient constater que le projet comportait un niveau de risque important parce que Giselle Laflamme, la propriétaire de l'installation qui participait beaucoup aux activités courantes, prévoyait prendre sa retraite et qu'un nombre important de contrats devaient arriver à échéance à court terme. D'un point de vue quantitatif, ils devaient réaliser une analyse de sensibilité relativement au RDA attendu du projet en tenant compte à la fois du coût initial des rénovations et des produits potentiels (dans l'étude de cas, on fournissait aux candidats une fourchette possible pour ces deux données importantes à utiliser dans leurs calculs, car le chiffre final réel était inconnu).

Les candidats forts ont vu que cette option stratégique permettrait probablement de générer un rendement beaucoup plus rapidement que les autres options d'investissement puisque l'installation était déjà construite et en exploitation. Il était important de souligner que cette option cadrerait avec l'objectif de Jack de réaliser un rendement plus immédiat sur tout investissement effectué. Les candidats forts ont également relevé et analysé les risques associés au départ à la retraite de Giselle et la manière dont la perte de tout contrat important pourrait nuire aux résultats du projet. Ils ont ensuite analysé les façons d'atténuer ces risques (p. ex., négocier avec Giselle pour qu'elle reste en poste pendant une certaine période afin d'assurer une transition réussie et d'accroître les chances de renouveler les contrats qui arrivaient à échéance). Les candidats forts ont fourni plusieurs calculs du RDA incluant les deux principales données qui étaient susceptibles de varier : le coût initial des rénovations et les produits attendus du projet, compte tenu de la capacité utilisée de l'installation.

Les candidats faibles n'ont pas relevé la question du rendement plus immédiat et ont rarement traité de la façon dont cette option d'investissement pourrait répondre aux objectifs contradictoires de Jack et de Laura. Les candidats faibles ont souvent cité la fermeture possible de l'installation pendant six mois, qui était nécessaire pour la mise à niveau du matériel, comme un inconvénient majeur de cette option par rapport aux autres options d'investissement. Parce que cette analyse n'était pas cohérente avec les données de l'étude de cas (tant l'option du Flexi-P que celle du recyclage de piles prendraient plus de temps avant de générer un bénéfice), ce type d'analyse était d'une utilité limitée. Les candidats faibles ont aussi eu tendance à mêler les éléments de leur analyse quantitative (p. ex., l'incertitude relative au coût des rénovations) à leur analyse qualitative en croyant ainsi y ajouter de la profondeur. Par conséquent, dans bien des cas, ces candidats n'ont pas relevé certains des avantages et des inconvénients qualitatifs importants de cette option.

#### OE n° 3 : Vente de la division du Nouveau-Brunswick

Les candidats devaient évaluer si WDI devrait vendre sa division du Nouveau-Brunswick. Sur le plan quantitatif, on attendait des candidats qu'ils voient que l'importante entrée de trésorerie que la vente des actifs généreraient éliminerait les contraintes de trésorerie de WDI et permettrait à la société d'investir dans d'autres projets potentiellement plus rentables. Cependant, ils devaient également comprendre que la vente de cette division ferait baisser le RDA global de WDI (ce qui irait à l'encontre des objectifs énoncés de la société) et traiter du fait que la vente entraînerait une diminution importante des produits et changerait la nature même de la société, parce que cette division représentait environ la moitié de l'ensemble des activités de WDI. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient relever le fait que la vente ne cadrait pas avec la mission et la vision de WDI, et que la principale raison pour laquelle WDI vendrait la division était d'obtenir de la trésorerie pour effectuer d'autres investissements et verser des dividendes. Les candidats pouvaient démontrer une bonne capacité d'intégration s'ils voyaient que la vente de la division du Nouveau-Brunswick réglerait le problème de chauffeurs dans cette province.

Les candidats forts ont compris l'ampleur de la décision et l'ont analysée en profondeur. Ils ont présenté une analyse équilibrée de la valeur du produit de la vente pour WDI (compte tenu des contraintes de trésorerie) et de l'inconvénient majeur que représenterait la perte d'environ la moitié des produits de la société. Ils ont tenté d'évaluer la division du Nouveau-Brunswick pour déterminer si le prix offert était juste. Ils ont aussi relevé et analysé le fait que la vente de cette division entraînerait une baisse du RDA global de la société (ce qui serait contraire à l'objectif énoncé par la société). Les candidats forts ont aussi mentionné que la vente de cette division permettrait de régler le problème lié aux chauffeurs du Nouveau-Brunswick, qui était présent depuis que WDI avait externalisé la fonction de collecte à Kingsley.

Les candidats faibles ont généralement relevé que WDI se départirait d'une grande partie de ses activités en vendant la division du Nouveau-Brunswick; toutefois, ils ont souvent accordé la même importance à cet élément dans leur analyse qu'à des considérations moins importantes, sans faire ressortir le caractère déterminant de la vente pour l'orientation future de WDI. Ils ont formulé des recommandations qui ne caderaient pas avec les données de l'étude de cas. Ils ont par exemple suggéré que WDI vende uniquement ses centres de collecte et ses stations de transfert, même si on indiquait expressément dans l'étude de cas que ce n'était pas possible.

Malheureusement, même si la plupart des candidats ont relevé le fait que cette vente permettrait d'atténuer les problèmes de trésorerie de WDI, peu d'entre eux ont suggéré que le produit de cette vente soit utilisé pour racheter les actions de Kingsley (ce qui aurait réglé les nombreux problèmes de gouvernance causés par Jack Kingsley, qui contrôlait WDI par l'intermédiaire de Kingsley).

OE n° 4 : Conclusion d'un contrat avec MDL et construction d'une installation capable de produire du Flexi-P

On attendait des candidats qu'ils évaluent si WDI devrait conclure un contrat avec MDL en vertu duquel WDI serait tenue de construire une nouvelle installation de recyclage capable de produire du Flexi-P, un nouveau matériau. Ils devaient constater le risque inhérent à la production d'un nouveau produit comme le Flexi-P et comprendre que cet investissement serait possiblement rejeté par Jack, étant donné qu'il faudrait au moins deux ans pour construire la nouvelle installation et que ce projet ne cadrait pas avec les services de gestion traditionnelle des déchets offerts par WDI. D'un point de vue quantitatif, les candidats devaient faire une analyse de la VAN du projet qui tenait compte de la capacité de l'installation (qui devrait être utilisée à 100 % vers la fin de la durée de vie de 10 ans de l'actif).

Les candidats forts ont relevé et analysé le risque inhérent à cet investissement, c'est-à-dire que le Flexi-P était un nouveau produit qui n'avait pas encore fait ses preuves. Les candidats forts ont fait le lien entre ce risque et le fait que Jack préférait investir dans des projets qui caderaient avec les services de gestion traditionnelle des déchets offerts par WDI. Ils ont aussi souligné le délai entre l'investissement initial et le moment où la société pourrait s'attendre à tirer un rendement du projet, et ont mentionné que ce délai pourrait amener Jack à rejeter le projet, mais ont aussi analysé la manière dont cette option permettrait à WDI de profiter de la croissance attendue du volume de plastiques PET à recycler dans les prochaines années. La plupart des candidats ont calculé la VAN du projet, mais seuls les candidats forts ont tenu compte de la contrainte de capacité qui se présenterait dans les dernières années du projet.

Les candidats faibles ont souvent évoqué le fait que l'installation de production de Flexi-P serait obsolète après 10 ans comme principale raison de ne pas aller de l'avant avec l'option, sans tenir compte du fait que le projet répondait à beaucoup des objectifs déclarés de la société. Ils avaient également tendance à ne pas voir que cette option allait à l'encontre des objectifs de Jack parce qu'elle avait un horizon temporel plus long et qu'elle éloignait la société de la gestion traditionnelle des déchets. Plutôt que de se concentrer sur les facteurs décisionnels les plus importants de ce projet, les candidats faibles ont régulièrement établi des liens superficiels avec leur évaluation de la situation. Par exemple, ils ont souvent fait le lien entre cette option et le facteur clé de succès consistant à investir dans la technologie de pointe plutôt que de traiter des liens plus pertinents, comme le fait que Jack pourrait rejeter cette option parce qu'elle ne cadrait pas avec la compétence de base traditionnelle de WDI. Les candidats faibles ont rarement analysé la contrainte de capacité ou l'ont rarement intégrée dans leurs calculs. Ils ont aussi eu du mal à fournir une analyse de la VAN exacte.

#### OE n° 5 : Investissement dans une installation de recyclage de piles

Les candidats devaient évaluer si WDI devrait s'associer à REI pour construire une installation de recyclage de piles. D'un point de vue qualitatif, on attendait d'eux qu'ils relèvent les risques associés au projet de loi sur l'élimination des piles (la loi qui imposerait le recyclage des piles n'avait pas encore été adoptée) et le fait que, même si Laura avait une relation personnelle avec les propriétaires de REI, la structure proposée de l'entente (avec quatre administrateurs) pouvait rendre le processus décisionnel inefficace. Aucun calcul n'était requis pour cette OE. Toutefois, les candidats devaient évaluer la conformité de cet investissement aux objectifs de WDI, comme l'objectif relatif au RDA, et aux objectifs de Jack.

Les candidats forts ont établi des liens pertinents entre le risque associé à cet investissement et la volonté de Jack d'investir uniquement dans le secteur de la gestion traditionnelle des déchets, dans lequel WDI exerçait ses activités, et ont souligné le délai entre le moment de l'investissement et celui où WDI pouvait s'attendre à en tirer un rendement. Ils ont aussi souvent recommandé de reporter cet investissement jusqu'à ce que WDI ait plus de trésorerie et en sache plus sur la loi concernant le recyclage des piles. Les candidats forts ont relevé qu'un Conseil d'administration formé de quatre personnes pouvait conduire à une prise de décisions inefficace et ont recommandé d'y ajouter un membre indépendant pour éviter les impasses lors des votes. Ils ont également souligné le risque et le resserrement de la réglementation dans le domaine du recyclage des déchets dangereux et le fait que WDI n'avait aucune expérience dans ce domaine, ce qui constituait des liens pertinents avec le module de synthèse 1.

Les candidats faibles ont été plus nombreux à axer leur analyse qualitative sur les risques environnementaux associés au projet plutôt que sur le risque lié à la législation. Même si les risques environnementaux étaient un point valable à relever, ils pesaient moins que d'autres dans la décision parce que WDI pouvait contrôler ces risques elle-même tandis qu'elle était à la merci des législateurs pour ce qui est de l'adoption du projet de loi sur le recyclage des piles. Ces candidats ont aussi eu tendance à se concentrer sur la structure de gouvernance et ont souvent cité le fait que le Conseil d'administration compterait quatre membres comme inconvénient majeur de cette option, sans suggérer de façons d'atténuer le problème, comme l'ajout d'un cinquième administrateur.

Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont analysé le RDA projeté de l'investissement, puis l'ont comparé à l'objectif de WDI, à la moyenne du secteur ou aux deux. Les candidats faibles ont été moins nombreux à établir ces liens et certains d'entre eux ont affirmé qu'il leur fallait davantage d'informations pour effectuer une analyse quantitative.

#### OE n° 6 : Problèmes de gouvernance

Les candidats devaient traiter des objectifs divergents de Jack, qui, par l'intermédiaire de Kingsley, est l'actionnaire majoritaire de WDI, et de Laura, fondatrice et chef de la direction de WDI. L'incidence négative des objectifs personnels de Jack sur WDI était clairement exposée tout au long de l'étude de cas (les dividendes élevés exigés par Jack, ses objectifs d'investissement très stricts et la question du camionnage), et les candidats devaient relever, puis analyser au moins un de ces problèmes et ses effets sur WDI d'un point de vue stratégique.

Les candidats qui ont traité de la question du contrôle de WDI par Jack, par l'intermédiaire de Kingsley, et du fait que chaque option d'investissement devait correspondre aux objectifs de Jack pour avoir une chance d'être approuvée ont aussi été récompensés. Il a été surprenant de voir qu'aussi peu de candidats avaient abordé cet aspect de l'étude de cas.

Les candidats forts ont présenté une analyse distincte et complète sur les façons dont le conflit entre Jack et Laura nuisait à WDI, et sur les manières de résoudre le problème. Ils ne se sont pas contentés d'analyser la question du camionnage du point de vue de l'exploitation, mais ont analysé l'incidence que cette question pourrait avoir sur la relation déjà tendue entre Jack et Laura avant de formuler des conseils sur la façon de régler le conflit pour éviter que la situation ne s'aggrave. Tout au long de leur analyse des options stratégiques (OE n°s 2 à 5), les candidats forts se reportaient aux objectifs de Jack et de Laura en vue de trouver la ou les options qui pourraient convenir aux deux parties.

Dans bien des cas, les candidats faibles n'ont pas présenté d'analyse distincte sur les problèmes de gouvernance et ont plutôt établi des liens un peu ténus avec cette question dans leurs analyses aux OE n°s 2 à 5. Par conséquent, ils n'ont généralement pas fourni une analyse approfondie de cette question. Ils se sont souvent concentrés sur les aspects liés à l'exploitation de la question du camionnage plutôt que sur le conflit entre Jack et Laura, et sur la façon dont ce dernier nuisait à la capacité de WDI à prendre de bonnes décisions stratégiques.

### Évaluation globale

La plupart des candidats ont bien analysé les avantages et les inconvénients des questions stratégiques et d'exploitation qui étaient directement présentées dans l'étude de cas. Dans cette OES, trois principaux facteurs ont départagé les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, les candidats forts ont relevé et analysé de manière approfondie les facteurs décisionnels les plus importants pour chacune des questions. Les candidats faibles ont eu tendance à dresser une liste d'éléments tirés des données de l'étude de cas, bien souvent sans expliquer pourquoi ces éléments étaient importants et comment ils influaient sur le processus décisionnel. Deuxièmement, les candidats forts se sont servis de leurs analyses quantitatives pour étayer leurs recommandations en reliant leurs calculs aux objectifs déclarés de WDI (p. ex., l'objectif relatif au RDA). Quant à elles, les analyses quantitatives des candidats faibles manquaient souvent de structure et de clarté, et étaient donc difficiles à suivre. Ces candidats ont souvent effectué les mauvais calculs pour évaluer la décision et n'ont pas compris qu'il fallait mettre l'accent sur le RDA. Ils ont souvent eu de la difficulté à expliquer en quoi les résultats de leurs analyses quantitatives influeraient ultimement sur la décision à prendre. Troisièmement, les candidats forts ont généralement fait des liens entre leur analyse de chacune des options et les deux problèmes prédominants au niveau de l'entité qui étaient présentés dans l'étude de cas, soit le conflit de gouvernance et les contraintes de trésorerie. Les candidats forts ont analysé la manière dont ces deux questions influencerait la viabilité de chaque option, tandis que les candidats faibles ont soit omis de faire ces liens, soit fourni une analyse superficielle dans laquelle ils se sont contentés de citer 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.

### OES n° 3 (Conclusions et conseils)

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à WDI, les candidats devaient fournir une conclusion ou une recommandation qui cadrait avec leur analyse. Ils devaient relever les contraintes de trésorerie de WDI et les intégrer dans leur analyse des différentes questions et leurs recommandations globales. Les candidats devaient aussi intégrer les problèmes de gouvernance dans leur analyse : ils devaient expliquer en quoi leurs recommandations correspondaient aux préférences de Jack ou de Laura et tenir compte de ces éléments dans leurs recommandations globales. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient traiter de manière suffisamment approfondie au moins une des deux questions importantes au niveau de l'entité. Les candidats qui ont traité les deux questions de manière moins approfondie ont également été jugés compétents.

Les candidats forts ont généralement analysé les deux questions au niveau de l'entité de manière suffisamment approfondie et ont parfois présenté un sommaire de la trésorerie pour appuyer leurs recommandations. Certains d'entre eux ont aussi hiérarchisé les options stratégiques et ont expliqué pourquoi chaque investissement devait être effectué dans l'ordre recommandé. Compte tenu de l'incertitude quant à la trésorerie et aux projets que Jack accepterait dans l'étude de cas, il s'agissait d'un élément très utile dans la conclusion.

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

### OES n° 4 (Communication)

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

### **OES n° 5 (Évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre OES précédentes afin d'obtenir la mention « Réussite » à l'épreuve du Jour 1. Ils devaient également faire preuve d'un degré de compétence minimal en calcul. Pour chaque question importante, les candidats devaient réaliser une analyse approfondie, puis formuler une conclusion satisfaisante qui cadrait avec leur analyse. On s'attendait également à ce qu'ils présentent une analyse satisfaisante portant sur une combinaison des problèmes de gouvernance et des contraintes de trésorerie. Le Jury s'attendait aussi à ce que les candidats intègrent, dans leur analyse des questions importantes, les éléments déterminants du module de synthèse 1 et les principaux éléments qu'ils avaient relevés dans leur évaluation de la situation de l'étude de cas.

## COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1

**Épreuve / étude de cas :** Jour 1 – Étude de cas connexe, version 2 de WDI (EFC de septembre 2021)

**Temps approximatif :** 240 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaine de la**

**Grille de compétences :** S. O.; compétences habilitantes

### Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)

#### OES n° 1 (Évaluation de la situation)

Les candidats devaient souligner les facteurs, tant internes qu'externes à WDI, qui influaient sur les décisions stratégiques décrites dans l'étude de cas. Il était indiqué dans l'étude de cas que Jack Kingsley avait cessé de participer aux activités de WDI après qu'il avait revendu toutes les actions de Kingsley à WDI. Compte tenu de cet important changement, le Conseil d'administration (le Conseil) de WDI avait déterminé que son principal objectif était d'assurer la réussite à long terme de la société. On précisait également aux candidats que WDI avait élargi ses activités et offrait maintenant des services-conseils, un projet qui avait connu du succès jusque-là. Ils devaient en outre relever et analyser les contraintes de trésorerie majeures auxquelles WDI était confrontée et qui entravaient sa capacité à faire certains investissements stratégiques. Pour ce qui est des facteurs externes, WDI était aux prises avec un environnement hautement concurrentiel dans lequel les grands concurrents du secteur poursuivaient leur expansion à l'horizontale en achetant de petites entreprises locales de gestion des déchets. Une autre tendance importante du secteur concernait les services spécialisés et les créneaux émergents, comme l'élimination des déchets dangereux, le recyclage des plastiques et des métaux, et les services-conseils. Les changements notables par rapport à la situation décrite dans le module de synthèse 1, comme le renforcement de la réglementation concernant les sites d'enfouissement, étaient également pertinents pour définir l'orientation stratégique globale de WDI. Les candidats ont été récompensés lorsqu'ils ont fait des liens pertinents avec leur évaluation de la situation dans leur analyse des options stratégiques de l'OES n° 2 et dans leurs recommandations de l'OES n° 3.

La majorité des candidats ont commencé par faire une évaluation adéquate de la situation de WDI. Ils ont généralement fait une analyse FFPM à jour, dans laquelle ils ont souligné les changements intervenus dans la situation de la société par rapport à celle décrite dans le module de synthèse 1. Ils ont aussi relevé les principaux objectifs du Conseil, qu'il fallait considérer par rapport aux options stratégiques présentées dans l'étude de cas. La plupart des candidats ont parlé de la trésorerie limitée de WDI dans leur évaluation de la situation et ont expliqué que l'impossibilité pour WDI d'obtenir d'autres financements par emprunt nuisait à sa capacité de faire des investissements stratégiques. Toutefois, peu de candidats ont analysé les différences qui se dessinaient entre les services traditionnels du secteur (comme la collecte, le transfert, l'enfouissement et le recyclage du carton ondulé et du papier) et les nouveaux créneaux exploités. Même si les candidats n'étaient pas expressément dirigés en ce sens, ils devaient indiquer dans leur analyse de la façon d'assurer la réussite à long terme de WDI (principal objectif pour 2023) que deux orientations s'offraient à la société : continuer d'offrir des services traditionnels ou exploiter de nouveaux créneaux.

Les candidats forts ont réalisé une évaluation de la situation dans laquelle ils ont relevé et analysé les considérations pertinentes mentionnées dans l'étude de cas, comme les différents taux de croissance du secteur, la hausse prévue de 10 % des redevances de déversement pour les sites d'enfouissement et le renforcement de la réglementation. Ils ne se sont pas contentés d'énumérer les faits relatifs à la situation énoncés dans l'étude de cas : ils ont aussi décrit leur incidence sur la viabilité des options stratégiques qui s'offraient à WDI. Les candidats forts ont également approfondi la question des contraintes de trésorerie de WDI dans leur évaluation de la situation et ont lié ces contraintes à leur analyse de chaque possibilité d'investissement. Nombre d'entre eux ont proposé des solutions qui permettaient à WDI de tirer parti des mesures incitatives décrites dans l'étude de cas pour atténuer les contraintes de trésorerie. Par exemple, ils ont généralement expliqué que les subventions gouvernementales étaient susceptibles de rendre plus accessibles les projets de collaboration avec l'UNE et de construction d'une installation de recyclage de déchets électroniques. Compte tenu des capitaux d'investissement limités de WDI, cette analyse était particulièrement importante.

Les candidats faibles se sont souvent contentés de reproduire les énoncés de vision et de mission révisés de la société et d'énumérer les différents changements survenus dans le secteur, sans relever ou analyser les éléments qui avaient le plus d'influence sur les processus décisionnels. Dans leur évaluation de la situation et des options stratégiques s'offrant à WDI, les candidats faibles ont également été moins susceptibles de souligner l'importance des contraintes de trésorerie de WDI. Ils ont également fait un lien plus superficiel entre leur analyse des questions et leur évaluation de la situation. Par exemple, certains ont systématiquement lié leur analyse des questions importantes aux énoncés de mission et de vision, et ont indiqué pour chaque option qu'elle était attrayante parce qu'elle concordait avec ces énoncés. Comme chacun des investissements stratégiques proposés répondait à la mission et à la vision de la société, cette approche était moins utile.

### **OES n° 2 (Analyse des questions)**

Les candidats devaient faire une analyse qualitative et quantitative de quatre options stratégiques. Ils devaient aussi relever et analyser la question de gouvernance résultant de la fuite de lixiviat.

#### OE n° 2 : Vente ou mise à niveau des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse en vue du captage du biogaz

Les candidats devaient évaluer si WDI devait vendre ses sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse ou les mettre à niveau en vue du captage du biogaz. Sur le plan qualitatif, ils devaient relever et analyser le renforcement de la réglementation concernant les sites d'enfouissement (comme la réduction de la capacité autorisée), ainsi que le risque accru de fuite de lixiviat en raison du vieillissement des sites. Les candidats devaient aussi comprendre que WDI jouissait d'un avantage concurrentiel parce que ses sites avaient encore de la capacité disponible. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer la valeur actualisée nette de la mise à niveau en vue du captage du biogaz et la comparer à l'offre d'achat d'USWM. Les candidats pouvaient également se pencher sur les données de ce calcul. Par exemple, ils pouvaient se demander si la durée de vie des sites d'enfouissement allait diminuer en raison des restrictions relatives à la capacité ou si leur rendement allait augmenter compte tenu de la hausse des redevances de déversement.

La plupart des candidats ont relevé cette option stratégique et l'ont analysée avec une profondeur satisfaisante, en utilisant suffisamment de données de l'étude de cas. Le plus souvent, leur analyse a porté sur le fait que la vente des sites d'enfouissement soulageait WDI de l'obligation liée à leur entretien et à leur fermeture éventuelle, importante obligation future qui pouvait augmenter au fil du temps, et sur l'inconvénient considérable pour WDI de devoir honorer ses

contrats actuels après la vente, ce qui l'obligerait à faire appel à des fournisseurs externes. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de calculer la valeur actualisée nette des activités d'enfouissement en Nouvelle-Écosse. Toutefois, ils ont été peu nombreux à comparer cette valeur au montant offert par USWM, et encore moins nombreux à analyser la hausse des coûts qui pouvait survenir si WDI vendait les sites (puisque WDI aurait alors été obligée d'externaliser cette fonction à une autre société de gestion des déchets).

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont compris que les activités d'enfouissement de WDI en Nouvelle-Écosse constituaient un aspect important des activités principales de WDI, et ont expliqué que la vente des sites allait probablement nuire à la capacité de WDI à tenir tête aux grands concurrents du secteur, qui cherchaient à réaliser des gains d'efficience en poursuivant leur expansion à l'horizontale. Ils ont également compris que la tendance à la hausse des redevances de déversement pouvait entraîner une augmentation du rendement des sites d'enfouissement. Les candidats forts ont aussi mieux intégré les données de l'étude de cas. Par exemple, certains ont expliqué que la fuite de lixiviat à l'un des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse pouvait entraver la vente. Les candidats faibles ont eu tendance à ne pas lier leur analyse qualitative de cette option stratégique aux informations plus générales présentées dans l'étude de cas (comme le renforcement de la réglementation concernant les sites d'enfouissement et la hausse des redevances de déversement), et à traiter des aspects moins pertinents de cette décision, comme l'hésitation de Laura à vendre les sites d'enfouissement à USWM parce qu'un de ces sites faisait partie des premiers terrains que son père avait achetés.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont réalisé un calcul exact de la valeur actualisée nette et ont ensuite comparé le résultat au montant offert par USWM pour les sites d'enfouissement. Ils ont aussi expliqué que la vente des sites allait générer un montant de trésorerie que WDI allait pouvoir investir dans d'autres projets (un point particulièrement important compte tenu de ses contraintes de trésorerie). Les candidats faibles ont eu du mal à calculer avec exactitude la valeur actualisée nette, de sorte qu'ils ont eu plus de difficulté à comparer la valeur des sites à l'offre d'USWM. Ils ont souvent recommandé de mettre à niveau les sites d'enfouissement en vue du captage du biogaz, sans mentionner que WDI allait peut-être avoir du mal à le faire puisque sa trésorerie était insuffisante.

#### OE n° 3 : Collaboration avec l'UNE à un projet de recherche visant à créer un nouveau type de matériau moins toxique

Les candidats devaient évaluer si WDI devait miser sur l'expansion de ses services-conseils en entamant une collaboration avec l'Université de Nouvelle-Écosse (UNE) à un projet de recherche. En cas de succès, le programme de recherche devait permettre de créer un nouveau matériau moins toxique au moment de son élimination. Les candidats devaient analyser dans quelle mesure WDI avait besoin de plus amples informations sur la collaboration avant de pouvoir prendre une décision. Compte tenu du manque d'information fournie, aucun calcul n'était requis pour l'évaluation de cette option stratégique.

La plupart des candidats ont compris que WDI avait besoin de plus amples informations sur la collaboration éventuelle avec l'UNE avant de pouvoir formuler une recommandation. Ils ont analysé le risque associé à la recherche, et le fait que WDI n'obtiendrait un rendement que si l'UNE était en mesure de créer un produit nouveau et utile. La plupart des candidats ont également relevé le potentiel de cette collaboration pour améliorer la réputation de WDI, entachée par sa décision de fermer ses installations de recyclage.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont compris que la collaboration avec l'UNE permettrait à WDI d'entrer dans un créneau sans avoir à créer une équipe de chercheurs en interne, et ont lié cette information au fait qu'il y avait actuellement moins de concurrence dans ce créneau que dans les domaines traditionnels du secteur de la gestion des déchets. Ils ont compris que la

diversification des activités de WDI pouvait contribuer à assurer la réussite à long terme de la société. Les candidats faibles ont eu tendance à se contenter de répéter les données sur la réunion du Conseil présentées dans l'étude de cas, sans préciser les incidences de ces données sur la décision d'investissement. De plus, ils ont souvent recommandé que WDI entame la collaboration avec l'UNE même s'ils avaient établi qu'ils ne disposaient pas d'informations suffisantes pour analyser le projet dans son ensemble, et ils n'ont pas analysé comment cette option s'intégrait dans la décision stratégique de poursuivre ou non les activités traditionnelles.

Même s'il n'y avait aucun calcul à faire, les candidats forts ont relevé et analysé le fait que cette option stratégique n'exigeait pas un grand investissement initial, et que l'UNE avait en outre l'intention de demander des subventions gouvernementales. Les candidats forts ont lié cette analyse à la situation de trésorerie précaire de WDI, et ont indiqué que la collaboration avec l'UNE pouvait être un moyen pour la société d'étendre sa gamme de services malgré l'insuffisance de ses capitaux d'investissement. Les candidats faibles ont souvent omis de tenir compte, dans leur analyse, de l'investissement initial requis pour cette collaboration et ont donc raté l'occasion d'établir un lien important avec la situation de trésorerie de la société.

#### OE n° 4 : Acquisition de Pendleton Incorporated

On demandait aux candidats d'évaluer si WDI devait acquérir Pendleton Incorporated (PI) en achetant toutes les actions en circulation de PI. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient analyser en quoi le regroupement des deux entreprises était susceptible de générer des synergies (par exemple, comme les usines de recyclage de PI avaient été mises à niveau, le regroupement des deux entreprises devait permettre à WDI de recommencer à offrir des services de recyclage). Par ailleurs, les candidats devaient comprendre que la capacité maximale des sites d'enfouissement de WDI allait être atteinte plus rapidement en raison de l'acquisition, puisque les sites de PI approchaient rapidement de leur capacité maximale. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient estimer la valeur de PI et la comparer au montant demandé pour PI. Ils pouvaient aussi analyser l'incidence de l'acquisition sur la structure du capital-actions de WDI, étant donné que Jim devenait actionnaire de WDI.

La plupart des candidats ont relevé et analysé quelques facteurs qualitatifs de cette option d'investissement stratégique. Le plus souvent, il a été question de la façon dont le regroupement des deux entreprises était susceptible de générer des synergies opérationnelles et des économies de coûts. La plupart des candidats ont également établi le lien important avec les contraintes de trésorerie de WDI et ont indiqué que la société, du fait de sa situation, n'était peut-être pas en mesure d'acquérir PI. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'estimer la valeur de PI et l'ont comparée au montant demandé. Toutefois, peu de candidats ont tenu compte dans leur estimation du fait que WDI prévoyait réaliser des économies de 1 million \$ après impôts sur les frais d'administration annuels grâce à l'acquisition. Par conséquent, la plupart des candidats ont conclu que PI valait moins que le prix demandé et ont donc recommandé de ne pas procéder à l'acquisition.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont souligné les synergies qui pouvaient découler de l'acquisition. Par exemple, ils ont analysé l'importance du fait que les installations de recyclage de PI aient été mises à niveau, et que l'accès à ces installations permettait à WDI de recommencer à offrir des services de recyclage. Les candidats forts ont également expliqué que l'acquisition de PI permettrait à WDI d'élargir ses services-conseils pour les offrir aux clients actuels de PI. Ils ont bien tenu compte du fait que de nombreux contrats de PI arrivaient bientôt à échéance, ce qui entraînait un risque d'investissement accru (puisque WDI n'allait peut-être pas pouvoir renouveler tous les contrats, en raison de l'intensification de la concurrence dans le secteur). Les candidats faibles ont eu tendance à mettre l'accent sur les avantages apparents de la proposition. Ils ont par exemple indiqué que les activités de PI respectaient la mission et la vision de WDI, sans

analyser adéquatement les risques liés à l'investissement. Étant donné que tous les investissements stratégiques disponibles pour WDI répondaient aux énoncés de mission et de vision de la société, le lien avec la mission et la vision de WDI n'a pas été considéré utile. Les candidats faibles ont aussi eu tendance à ne pas tenir compte du déclin de PI au cours des trois dernières années et de l'expiration prochaine d'un bon nombre de ses contrats.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé la valeur de PI et l'ont comparée au montant demandé, et ont précisé que l'évaluation serait revue à la baisse s'il était impossible de renouveler les contrats de PI arrivant à échéance. Ils ont également expliqué que la structure actuelle de l'acquisition placerait WDI en manquement avec les clauses restrictives de l'emprunt bancaire, et ont recommandé que WDI tente de renégocier avec Jim avant d'approuver l'acquisition. Bien que de nombreux candidats faibles aient fait un calcul pour évaluer PI, ils ont souvent omis de faire une analyse utile des résultats de ce calcul, par exemple en les comparant au prix d'acquisition demandé. De plus, les candidats faibles n'ont pas relevé et analysé la sortie de trésorerie initiale de 10 millions \$ ni le fait que WDI ne disposait pas actuellement des ressources nécessaires pour effectuer ce paiement.

#### OE n° 5 : Construction d'une installation de recyclage des déchets électroniques

On demandait aux candidats d'analyser si WDI devait construire une installation de recyclage de déchets électroniques dans la Ville de Devyn (la Ville). Sur le plan qualitatif, les candidats devaient relever et analyser les facteurs de risque importants inhérents au projet, comme ceux liés à la manipulation de déchets dangereux et au fait que WDI n'avait aucune expérience dans ce domaine. Ils devaient également comprendre que la concurrence était moindre dans ce secteur de l'industrie, et que le projet représentait donc une bonne occasion pour WDI de diversifier ses sources de produits pour faire en sorte qu'elles ne proviennent pas toutes des secteurs traditionnels, où il y avait plus de concurrents. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient faire une évaluation initiale de la rentabilité de l'installation, par exemple en calculant le délai de récupération. Les candidats pouvaient également remettre en question les projections fournies par la Ville et se demander si elle y avait inclus tous les coûts pertinents liés au projet.

La plupart des candidats ont analysé les mesures incitatives offertes par la Ville si WDI acceptait de construire l'installation (par exemple, une quantité garantie de déchets la première année et une réduction des impôts fonciers pour une période pouvant aller jusqu'à cinq ans). Ils ont également fait le lien entre ce projet et la vision de WDI de répondre aux besoins des collectivités locales et sa mission de faire appel à des technologies de pointe. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont calculé un délai de récupération, mais peu d'entre eux ont analysé, pour remettre en question la validité des projections de la Ville, la possibilité que certains coûts liés au projet aient été omis (comme les coûts de conformité et de certification supplémentaires).

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont bien compris et analysé les risques importants liés à l'installation. Ils ont également perçu les complexités du projet, comme la nécessité d'embaucher du personnel spécialisé pour assurer sa réussite, et ont compris que ces complexités augmentaient le temps et les ressources nécessaires. Ils ont expliqué que le traitement des déchets dangereux était un secteur spécialisé de l'industrie de la gestion des déchets, de sorte que les concurrents de WDI seraient moins nombreux que dans les activités traditionnelles. Les candidats faibles ont eu du mal à relever les risques importants liés au projet et ont eu tendance à plutôt analyser ses avantages, dont sa concordance avec la mission et la vision de la société et sa rentabilité potentielle, mais sans reconnaître les risques importants inhérents à la construction d'une installation de traitement des déchets dangereux.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé un délai de récupération pour les trois volumes (en nombre de livres) traités par année présentés dans l'étude de cas. Ils ont nuancé

les résultats de leurs calculs et se sont demandé si les renseignements fournis par la Ville manquaient d'objectivité, et pouvaient donc être inexacts. Ils ont également compris que WDI n'avait pas les 12 millions \$ nécessaires pour construire l'installation et ont analysé des façons de surmonter ce problème (par exemple, au moyen de la subvention gouvernementale qu'il était possible d'obtenir, selon Brian). Les candidats faibles ont compris qu'il était prévu que l'installation soit rentable, mais n'ont pas remis en question l'exactitude des renseignements fournis par la Ville, et se sont plutôt fiés aveuglément aux chiffres fournis. De plus, ils n'ont pas fait le lien entre la trésorerie limitée de WDI et l'investissement initial de 12 millions \$ qui devait être effectué pour que WDI puisse construire l'installation.

#### OE n° 6 : Approche à adopter concernant la fuite de lixiviat

Les candidats devaient analyser la stratégie que pouvait adopter WDI concernant la fuite de lixiviat, tant sur le plan de l'éthique que de la gouvernance. D'abord, comme le lixiviat avait contaminé les eaux souterraines entourant l'un des sites d'enfouissement de WDI en Nouvelle-Écosse, la société avait l'obligation d'enquêter sur la gravité du déversement. Ensuite, si le déversement était jugé plus grave que Peter ne l'avait initialement évalué, par exemple si le lixiviat avait contaminé le milieu environnant par ruissellement, la société avait l'obligation éthique de nettoyer la fuite et d'informer le grand public. Enfin, les candidats devaient analyser la violation du protocole qu'avait constitué l'omission par Peter de signaler la fuite aux autres membres du Conseil, et la manière dont WDI pouvait s'assurer d'empêcher que de telles violations se reproduisent.

La plupart des candidats ont relevé et analysé les aspects éthiques et de gouvernance de ce problème, et ont souligné que WDI était tenue d'enquêter sur l'étendue de la fuite et avait la responsabilité de la nettoyer. Ils ont également relevé la violation du protocole par Peter. Toutefois, seuls les candidats forts ont recommandé des façons现实的 pour WDI d'éviter que de telles violations se reproduisent. Les candidats faibles ont généralement recommandé de congédier Peter sans proposer d'abord de s'enquérir de l'étendue de la fuite. Les candidats forts ont souvent lié la fuite de lixiviat et la capacité de WDI à vendre le site d'enfouissement à USWM (OE n° 2). Les candidats faibles ont rarement fait ce lien.

#### Évaluation globale

L'OES n° 2 avait pour but de vérifier la capacité du candidat à intégrer les éléments essentiels de la situation générale de WDI (comme ses contraintes de trésorerie) dans leurs analyses qualitatives et quantitatives de chaque OE, et de tenir compte de l'incidence de chaque option stratégique sur l'orientation stratégique globale de la société.

La plupart des candidats ont abordé chacune des options stratégiques qui s'offraient à WDI d'un point de vue qualitatif et quantitatif. Ils ont également analysé la fuite de lixiviat récemment découverte, et ont suffisamment analysé la situation de trésorerie précaire de la société et l'incidence de cette contrainte sur la capacité de la société à investir dans les options stratégiques proposées. Toutefois, la plupart des candidats n'ont pas analysé de façon approfondie la façon dont chaque option stratégique s'inscrivait dans le cadre des activités traditionnelles du secteur (comme la collecte, le transfert, l'enfouissement et le recyclage du carton ondulé et du papier) ou des créneaux émergents. Par exemple, l'acquisition de PI doublait presque la taille de WDI, ce qui entraînait des réductions de coûts et la possibilité pour WDI d'élargir ses services de recyclage. Cette expansion horizontale pouvait contribuer à assurer la réussite à long terme de WDI dans les secteurs traditionnels de l'industrie. D'autre part, la vente des sites d'enfouissement en Nouvelle-Écosse et un investissement dans la construction d'une installation de recyclage de déchets électroniques affaiblissaient la position de WDI dans les secteurs traditionnels de l'industrie, mais entraînaient une diversification des revenus de la société dans un créneau en croissance.

Les candidats forts ont fait une analyse qualitative équilibrée des avantages et des inconvénients de chaque option stratégique, qui comprenait de nombreux liens avec l'évaluation de la situation de la société (OES n° 1). L'un des principaux facteurs qui ont distingué les candidats forts des candidats faibles a été la capacité à relever et à analyser en profondeur les facteurs de décision les plus pertinents (comme les synergies opérationnelles qui résulteraient de l'acquisition de PI). Les candidats faibles ont eu tendance à utiliser différentes données de l'étude de cas comme avantages et inconvénients, et ont fait des liens plus superficiels avec leur évaluation de la situation. Par exemple, certains ont indiqué que la décision était liée à un facteur clé de succès, sans fournir d'explication. D'autres ont rattaché chaque analyse au même point, par exemple à la mission et à la vision en précisant si l'option la respectait ou non.

La plupart des candidats ont tenté d'analyser chaque option stratégique d'un point de vue quantitatif. L'un des principaux facteurs qui ont distingué les candidats forts des candidats faibles a été le niveau d'attention accordé aux données quantitatives qui étaient fournies dans l'étude de cas. Par exemple, pour la construction de l'installation de recyclage de déchets électroniques, les candidats forts ont compris que les données fournies par la Ville pouvaient manquer d'objectivité. Les candidats faibles ont eu tendance à s'y fier aveuglément et à ne pas se questionner sur leur exactitude. Ils ont également eu du mal à analyser efficacement la pertinence de leurs analyses quantitatives et leur incidence sur leurs recommandations d'aller de l'avant ou non avec certaines options stratégiques.

### **OES n° 3 (Conclusions et conseils)**

Pour chacune des options stratégiques qui s'offraient à WDI, les candidats devaient formuler des recommandations qui concordaient avec leurs analyses. Ils devaient aussi analyser la manière dont la situation de trésorerie précaire de WDI limitait sa capacité à faire tous les investissements stratégiques qui s'offraient à elle, et émettre une conclusion générale qui tenait compte de l'objectif principal de la société, soit d'assurer sa réussite à long terme.

Pour montrer leur compétence dans le cadre de l'OES n° 3, les candidats pouvaient formuler une conclusion générale qui tenait compte des contraintes de trésorerie de WDI, accompagnée d'une analyse de la manière dont la société pouvait la surmonter. Ils pouvaient aussi recommander à WDI des moyens d'assurer sa réussite à long terme, par exemple en mettant l'accent sur les secteurs traditionnels de l'industrie ou sur les nouveaux créneaux.

Pour montrer leur compétence dans le cadre de l'OES n° 3, la plupart des candidats ont reconnu et analysé les contraintes de trésorerie de WDI. Beaucoup moins de candidats ont analysé l'objectif principal de la société, soit d'assurer sa réussite à long terme, en vue de formuler une recommandation claire à WDI concernant les secteurs sur lesquels elle devait mettre l'accent pour croître (soit les secteurs traditionnels de l'industrie ou les secteurs émergents et les services spécialisés, comme les services-conseils et/ou l'élimination des déchets dangereux). La plupart des candidats ont fait des recommandations pour chacune des options stratégiques qu'ils ont analysées.

Les candidats forts ont fait des suggestions utiles au Conseil de WDI, qui tenaient compte de l'insuffisance de trésorerie de la société et comportaient des façons de gérer cette insuffisance. Par exemple, ils ont généralement reconnu que, même si le projet de construction d'une installation de recyclage de déchets électroniques semblait prometteur, la société n'était probablement pas en mesure de se permettre cet investissement sans obtenir un financement supplémentaire (comme une subvention gouvernementale). Les candidats faibles ont eu tendance à formuler des recommandations que WDI n'aurait pas pu mettre en œuvre. Par exemple, nombre d'entre eux ont suggéré à la fois de moderniser les sites d'enfouissement et d'acquérir PI. Étant donné l'accès limité de WDI à des capitaux d'investissement, il était impossible d'appliquer cette recommandation.

#### **OES n° 4 (Communication)**

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

#### **OES n° 5 (Évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre OES pour pouvoir obtenir la mention « Réussite » à l'épreuve du Jour 1. Ils devaient également faire preuve d'un degré de compétence minimal en calcul.

Pour chaque question importante, les candidats devaient effectuer une analyse suffisamment approfondie, puis formuler une recommandation qui concordait avec leurs analyses. Ils devaient tenir compte des contraintes de trésorerie de WDI et proposer des façons de les surmonter, ou examiner le choix d'orientation stratégique générale. Le Jury s'attendait à ce que les candidats intègrent, dans leur analyse des questions importantes, les éléments déterminants du module de synthèse 1 et les principaux éléments qu'ils avaient relevés dans leur évaluation de la situation de l'étude de cas.

## **COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN SUR L'ÉPREUVE DU JOUR 1 (VERSION 3 DE WDI)**

**Épreuve / étude de cas :** Jour 1 – Étude de cas connexe, version 3 de WDI  
(EFC de septembre 2022)

**Temps approximatif :** 240 minutes

**Niveau de difficulté :** Moyen

**Domaines de la Grille de compétences :** S. O.; compétences habilitantes

### **Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation sommatives (OES)**

#### **OES n° 1 (Évaluation de la situation)**

Les candidats devaient relever les facteurs, tant internes qu'externes à WDI, qui pourraient influencer les décisions stratégiques présentées dans l'étude de cas. Depuis le module de synthèse 1, un changement important s'est produit à WDI : Laura Simmons a quitté la société et a vendu toutes ses actions à Jack Kingsley, qui détient maintenant 100 % des actions ordinaires de WDI. Il était également indiqué aux candidats que WDI avait choisi de collaborer avec les municipalités pour la construction d'une installation de traitement des déchets organiques, et que WDI avait commencé à produire un bilan des émissions de gaz à effet de serre (bilan GES) annuel dans le but d'obtenir un nouvel incitatif gouvernemental lié à la réduction des émissions de GES. Étant donné la hausse de la demande de solutions durables de gestion des déchets, l'investissement dans l'installation de traitement des déchets organiques a généré une marge bénéficiaire plus élevée que prévu. WDI ne s'attendait pas à atteindre la cible de réduction des émissions de GES qu'elle s'était fixée en 2022 et, par conséquent, ne pensait pas obtenir l'incitatif du gouvernement à moins de changer son taux d'émissions de GES. Même si la société est en retard par rapport à sa cible de réduction des émissions de GES, le Conseil d'administration de WDI avait bon espoir que cet objectif puisse être atteint. Par conséquent, les candidats devaient faire un lien entre leur analyse à l'OES n° 2 et la question de savoir si chaque proposition stratégique aiderait ou entraverait la capacité de WDI à réduire ses émissions de GES. Sur le plan externe, WDI avait la possibilité de vendre la société à SDL à court terme ou de prendre le risque d'attendre et espérer recevoir une offre plus élevée plus tard. WDI avait plusieurs possibilités à examiner pour améliorer sa performance et, par conséquent, accroître sa valeur pour un acheteur potentiel : la tentative d'obtention d'incitatifs à la réduction des émissions de GES; le contrat de gestion des déchets de Truro; l'acquisition de l'usine de recyclage des plastiques PET à Halifax; et la proposition de collaboration avec FFC pour la production d'écodiesel. Les clients et les acheteurs potentiels de WDI accordent une importance croissante à la durabilité et aux pratiques écoresponsables; on attendait donc des candidats qu'ils prennent en compte, dans leur analyse de chacune des possibilités d'investissement à l'OES n° 2, de l'incidence de ces possibilités sur les efforts de WDI en matière de durabilité. À l'interne, le Conseil de WDI souhaitait que tout investissement effectué génère un rendement d'au moins 10 % la première année. Tous les investissements effectués devaient aussi cadre avec l'intention

de Jack de vendre la société dans les deux prochaines années. WDI n'avait pas de contrainte de trésorerie et, en théorie, était financièrement capable de réaliser chacun des investissements. Les candidats ont été récompensés lorsqu'ils ont fait des liens pertinents avec l'évaluation de la situation dans leur analyse des options stratégiques à l'OES n° 2 et dans leurs recommandations à l'OES n° 3.

La plupart des candidats ont présenté un bon résumé de la situation interne et externe de WDI au début de leur réponse. Ils ont généralement présenté une analyse FFPM à jour qui mettait en évidence les changements par rapport à la situation de la société qui était décrite dans le module de synthèse 1, et ont relevé les principaux objectifs du Conseil qui devaient être pris en considération dans l'analyse des options stratégiques présentées dans l'étude de cas. La plupart des candidats ont également compris la principale question stratégique de l'étude de cas : vendre la société maintenant ou refuser l'offre de SDL et essayer d'accroître la valeur de WDI au cours des deux prochaines années. Cela dit, certains candidats n'ont pas établi de lien entre leur analyse des options d'investissement à l'OES n° 2 et cette question stratégique fondamentale.

Les candidats forts ont présenté une évaluation de la situation dans laquelle ils ont relevé et analysé les incidences des différents aspects de la situation présentés dans l'étude de cas. Ils ont mis surtout l'accent sur les principaux éléments à prendre en considération, comme la possibilité de vendre la société maintenant et d'éviter les risques associés à la réalisation de nouveaux investissements. Ils ont aussi constaté l'importance de réduire les émissions de la société, non seulement en raison de l'incitatif gouvernemental de 500 000 \$, mais aussi parce que cette réduction pouvait avoir une incidence sur la valeur de WDI aux yeux des acheteurs potentiels. De plus, les candidats forts ont généralement établi des liens entre, d'une part, leur analyse de chacune des options stratégiques et, d'autre part, les objectifs de la société et les grandes tendances du secteur, notamment l'importance accrue accordée aux activités axées sur la durabilité.

Les candidats faibles ont simplement énuméré les informations de la mission, de la vision et des facteurs clés de succès de WDI qui étaient présentées dans le module de synthèse 1, sans préciser quels éléments avaient de l'importance pour leur analyse, compte tenu de l'information fournie dans l'étude de cas. D'autres se sont contentés d'énumérer les données de l'étude de cas relatives aux divers changements survenus dans le secteur, sans indiquer ni analyser lequel de ces éléments influerait le plus sur leur processus décisionnel. Les candidats faibles ont aussi eu du mal à lier leur analyse des options stratégiques aux éléments situationnels les plus pertinents présentés dans l'étude de cas. Ils ont plutôt tenté de rattacher leur analyse à des aspects moins pertinents et plus génériques des activités et de l'industrie de WDI, comme le fait que la vente potentielle de WDI à SDL irait à l'encontre de la mission et de la vision de la société (même si SDL prévoyait respecter les énoncés de mission et de vision existants de WDI).

### OES n° 2 (Analyse des questions)

Les candidats devaient analyser cinq options stratégiques, d'un point de vue tant qualitatif que quantitatif. Ils devaient aussi déterminer et analyser l'orientation stratégique globale de WDI et l'incidence de chaque investissement potentiel sur cette orientation, à la lumière du projet de Jack de vendre WDI dans les deux prochaines années.

#### OE n° 2 : Acceptation de l'offre de SDL et vente de WDI

On demandait aux candidats d'évaluer l'offre d'achat par SDL de 100 % des actions en circulation de WDI et de formuler une recommandation quant à savoir si Kingsley devrait vendre la société maintenant. Jack, qui était devenu l'unique propriétaire de WDI depuis le départ de Laura, a fait part de son intention de vendre WDI au cours des deux prochaines années et a également déclaré qu'il était impatient de vendre la société parce que la gestion des déchets n'est pas son domaine d'expertise. Sur le plan qualitatif, on attendait des candidats qu'ils voient que, même si Jack et le Conseil considèrent que les solides relations avec les clients et les contrats de service de gestion des déchets traditionnels de WDI sont les atouts les plus précieux de la société, les acheteurs potentiels de sociétés de gestion des déchets accordent moins de valeur aux contrats à long terme et plus de valeur aux sociétés de gestion des déchets qui mettent l'accent sur les pratiques écologiques et durables. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient comparer l'offre de 35 millions \$ de SDL à la valeur implicite de WDI, qu'ils pouvaient établir à partir de la fourchette de multiples du BAIIA fournie et de l'état des résultats de WDI pour 2024. Les candidats pouvaient apporter une valeur ajoutée à leur analyse quantitative s'ils traitaient des raisons pour lesquelles l'offre de SDL se situait au bas de la fourchette par rapport aux prix de vente d'autres sociétés de gestion des déchets.

La plupart des candidats ont relevé et analysé plusieurs facteurs qualitatifs liés à l'offre actuelle de SDL. Ils ont généralement reconnu que SDL semblait être un bon choix pour l'acquisition de WDI puisque SDL compte conserver tous les employés de WDI, respecter tous les contrats à long terme conclus et respecter les énoncés de mission et de vision existants de WDI. Bien que la plupart des candidats aient analysé l'offre actuelle de SDL, peu d'entre eux ont formulé des commentaires sur les risques associés au refus de l'offre, comme la volatilité potentielle à court terme des prix des matières recyclées (qui aurait pu entraîner une baisse importante des bénéfices de WDI). L'offre de SDL présente un avantage important : elle permettait à Jack de se dessaisir immédiatement de sa participation dans WDI et d'éviter les risques associés à l'exploitation d'une société de gestion des déchets. Si WDI refusait l'offre, il y avait un risque qu'elle ne reçoive pas une offre aussi intéressante, malgré tous les efforts déployés par WDI pour accroître la valeur de la société. Peu de candidats ont relevé et analysé ce risque.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont compris que l'offre de SDL semblait équitable étant donné que WDI ne semble pas se concentrer sur les activités de gestion des déchets durables. Ces candidats ont compris et analysé le fait que les sociétés de gestion des déchets comme WDI, qui misent davantage sur l'élimination traditionnelle des déchets dans des sites d'enfouissement que sur les activités axées sur la durabilité (comme le recyclage et l'utilisation d'énergies de remplacement) se vendaient à un prix au bas de la fourchette du multiple du BAIIA. Ces candidats ont vu la possibilité d'accroître la valeur de WDI aux yeux d'un acheteur potentiel en investissant dans des projets axés sur la durabilité, comme le recyclage des plastiques PET. Les candidats faibles ont eu tendance à axer leur analyse sur des aspects moins pertinents de l'offre de SDL, comme l'exigence par SDL d'obtenir un exemplaire des états financiers audités de WDI (ce qui était peu important parce que WDI faisait déjà auditer ses états financiers).

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont calculé une fourchette d'évaluations potentielles pour WDI à l'aide des informations fournies sur le multiple du BAIIA. Ils ont reconnu que, comme l'offre de 35 millions \$ de SDL se situait dans la fourchette des ventes comparables, elle semblait raisonnable. Les candidats faibles ont eu de la difficulté à calculer le BAIIA de WDI de manière raisonnable, avant d'appliquer la fourchette de multiples du BAIIA fournie. De plus, les candidats faibles ont généralement recommandé de refuser l'offre de SDL parce qu'elle se trouvait au bas de la fourchette des ventes comparables. Ces candidats n'ont pas vu que l'offre de SDL était raisonnable compte tenu du fait que WDI accorde actuellement peu d'attention aux pratiques durables de gestion des déchets.

#### OE n° 3 : Cible de réduction des émissions de GES

Les candidats devaient déterminer s'il était encore possible pour WDI d'atteindre son objectif de réduction des émissions de GES et si la société devrait s'engager dans d'autres programmes d'incitatifs à l'avenir. Sur le plan qualitatif, comme les clients de WDI et les acheteurs potentiels de la société accordent une grande importance à la réduction des émissions, les candidats devaient voir qu'un programme efficace de réduction des émissions représentait un avantage important pour WDI. On attendait aussi des candidats qu'ils constatent que la réduction des émissions deviendrait probablement un aspect encore plus important dans l'avenir puisqu'il y a une forte tendance en ce sens dans l'industrie. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient déterminer si WDI pouvait encore réduire ses émissions de manière à atteindre sa cible de 30 % d'ici 2025. Pour ce faire, les candidats devaient reconnaître que certaines des autres propositions stratégiques présentées dans l'étude de cas (comme la possibilité d'acheter l'usine de recyclage des plastiques PET) auraient une incidence sur la capacité de WDI à atteindre sa cible de réduction des émissions.

La plupart des candidats ont compris que cette occasion cadrait bien avec l'énoncé de mission de WDI, qui mentionne l'importance d'utiliser des méthodes écoresponsables et durables, et avec l'une des valeurs fondamentales de la société, soit faire la promotion de pratiques durables au sein de la société. Toutefois, un moins grand nombre de candidats ont relevé le lien plus général entre la réduction des émissions et l'augmentation possible de la valeur de la société aux yeux des acheteurs potentiels puisque beaucoup des entreprises de gestion des déchets qui se sont récemment vendues à prix plus élevé avaient réussi à réduire leurs émissions de GES. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'évaluer si WDI serait toujours en mesure d'atteindre sa cible de réduction des émissions de GES d'ici 2025.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont souligné l'importance à court et à long terme du programme incitatif pour la réduction des émissions de GES. Ils ont vu la valeur que les acheteurs potentiels de WDI attribuaient aux pratiques durables de gestion des déchets et le fait que l'incitatif en espèces de 500 000 \$ constituait une somme importante pour WDI. Les candidats forts ont aussi relevé la possibilité de participer à d'autres programmes gouvernementaux de réduction des émissions à l'avenir et le fait que, étant donné que ces nouveaux programmes nécessiteraient un bilan GES comme celui que WDI produit déjà, la société pourrait tirer parti de son système existant pour recevoir d'autres incitatifs gouvernementaux. Les candidats faibles ont eu tendance à axer leur analyse sur les aspects logistiques de cette décision, comme le coût de l'embauche d'un ingénieur et le fait que certains membres du personnel de WDI s'étaient plaints de la charge de travail supplémentaire. Même si ces éléments étaient valables, WDI aurait facilement pu composer avec ces préoccupations tout en continuant de profiter des programmes incitatifs. Les candidats faibles ont souvent omis d'analyser les conséquences plus vastes de cette décision, comme le fait que les émissions de GES actuelles de WDI sont plus élevées que celles du secteur, ce qui constitue une menace pour WDI, étant donné que la réduction des émissions est devenue très importante pour bon nombre de clients de WDI.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont tenu compte de l'incidence de leurs autres recommandations sur la capacité de WDI à atteindre son objectif de réduction des émissions de GES d'ici 2025. Trois des autres propositions présentées dans l'étude de cas – le contrat de gestion des déchets avec Truro, l'achat de l'usine de recyclage des plastiques PET et la collaboration avec le producteur d'écodiesel – auraient une incidence sur les émissions de GES totales de WDI, et les candidats auraient pu fournir une projection révisée des émissions en fonction de leurs recommandations à l'égard de ces propositions. Souvent, les candidats faibles n'ont pas présenté un calcul révisé et se sont contentés d'indiquer si chaque option ferait augmenter ou diminuer les émissions.

#### OE n° 4 : Contrat de gestion des déchets avec Truro

Les candidats devaient évaluer si WDI devrait présenter une soumission pour un contrat de dix ans concernant la gestion des déchets avec la municipalité de Truro, en Nouvelle-Écosse. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient reconnaître que, même si cette proposition cadre avec les activités actuelles de WDI, elle aurait probablement une incidence sur le prix de vente de WDI parce que le contrat proposé implique l'enfouissement des déchets et que les sociétés de gestion des déchets qui exercent ce type d'activité reçoivent un prix au bas de la fourchette lorsqu'elles sont vendues. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient calculer le montant de la soumission qui permettrait à WDI d'obtenir un rendement du capital investi annuel de 10 % et comparer le montant calculé au prix maximum de 900 000 \$ par année fixé par Truro pour évaluer si WDI devrait présenter une soumission.

La plupart des candidats ont souligné que l'accès aux sites d'enfouissement de Truro était un avantage important et ont expliqué en quoi cet accès permettrait d'accroître l'efficience et, par conséquent, de réduire les émissions de GES. Toutefois, de nombreux candidats ont conclu que l'acceptation du contrat de gestion des déchets avec Truro réduirait les émissions de GES totales de WDI. Ils ne se sont pas rendu compte que, même si les émissions de WDI baissaient en raison de la diminution du nombre de kilomètres parcourus, le contrat ferait augmenter les émissions de GES totales de WDI en raison de la quantité de déchets supplémentaire qui serait enfouie. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté de calculer un prix de soumission qui permettrait à WDI d'obtenir un rendement du capital investi d'au moins 10 % la première année; cependant, les candidats ont été moins nombreux à tenir compte dans leur analyse de la réduction des coûts qui découlerait des kilomètres de camionnage économisés (25 000 kilomètres) et ils ont conclu que WDI ne serait pas en mesure de présenter une soumission concurrentielle.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont fait des liens entre leur analyse de la question du contrat avec Truro et les objectifs plus généraux du Conseil consistant à préparer WDI en vue de sa vente et la possibilité d'obtenir l'incitatif à la réduction des émissions de GES. Ils ont traité du fait que l'augmentation du BAIIA de WDI s'accompagnerait aussi d'une augmentation des émissions de GES de la société, ce qui est un inconvénient. Les candidats faibles ont souvent traité du risque que la réputation de WDI soit ternie si la société n'était pas en mesure de respecter la réglementation sur les déversements de déchets, même si rien n'indiquait que WDI ne s'y conformait pas. D'autres candidats faibles ont souligné le risque que, puisque le contrat devait prendre effet dans un mois, WDI ne soit pas en mesure de se préparer à temps pour honorer adéquatement le contrat, même si le Conseil de WDI avait indiqué que ce ne serait pas un problème.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont présenté une analyse des coûts simple, dans laquelle ils ont tenu compte de la réduction des coûts qui découlerait des kilomètres de camionnage économisés, puis ont comparé ce montant au prix maximum de 900 000 \$ fixé par Truro. Les candidats faibles ont souvent quantifié avec succès les coûts du contrat, mais n'y ont pas ajouté la marge bénéficiaire de 25 % souhaitée par WDI. De plus, ils ont souvent omis de comparer les résultats de leur calcul au prix maximum de 900 000 \$ par année fixé par Truro.

#### OE n°5 : Acquisition de l'usine de recyclage des plastiques PET

Les candidats devaient analyser la question de l'acquisition par WDI de l'usine de recyclage des plastiques PET de Lucy, une amie de Brian. Sur le plan qualitatif, les candidats devaient relever que l'ajout de ce service aux activités actuelles de WDI cadrerait bien avec la mission et la vision de WDI ainsi qu'avec les tendances dans l'industrie. Les candidats pouvaient aussi évaluer si cet investissement serait un bon choix compte tenu de l'objectif de Jack de vendre WDI à court terme. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient préparer une projection des bénéfices qui comprenait une analyse de sensibilité relativement à la fourchette de croissance des produits d'exploitation prévue, qui était fournie. Les candidats pouvaient ensuite comparer le résultat de leur projection à l'objectif du Conseil d'obtenir un rendement d'au moins 10 % la première année pour tous les investissements effectués.

La plupart des candidats ont vu à quel point cette acquisition cadrait avec les activités actuelles

de WDI, surtout compte tenu du fait que beaucoup des concurrents de WDI offrent déjà des services de recyclage des plastiques PET, ce qui n'est pas le cas de WDI. La plupart des candidats ont également souligné les avantages que constituaient le fait que l'usine de recyclage des plastiques PET semble bien entretenue et le fait qu'aucune mise à niveau de la technologie n'était prévue dans les cinq prochaines années. Toutefois, les candidats ont été moins nombreux à faire un lien entre leur analyse de cette proposition et le projet de Jack de vendre WDI dans les deux prochaines années. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'établir une projection de la performance financière future de l'usine, mais peu d'entre eux ont vu la nécessité de vérifier l'information fournie, étant donné qu'elle avait été compilée par Lucy, la propriétaire actuelle de l'usine.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont évalué la viabilité de cet investissement, tant indépendamment qu'en conjonction avec les deux principaux objectifs au niveau de l'entité : la cible de réduction des émissions de GES et l'intention de vendre la société dans les deux prochaines années. Ces candidats ont compris que l'usine de recyclage des plastiques PET aiderait WDI à réduire ses émissions et ont quantifié cette réduction à partir des informations fournies. Les candidats forts ont aussi relevé que l'ajout de l'usine de recyclage des plastiques PET aux actifs de WDI pourrait entraîner une hausse de la valeur de la société pour les acheteurs potentiels étant donné la préférence des acheteurs pour les sociétés ayant un vaste éventail de solutions durables de gestion des déchets. Les candidats faibles ont eu tendance à analyser cette option de manière isolée, sans faire de liens plus généraux avec les deux principales questions au niveau de l'entité décrites plus haut. De plus, les candidats faibles ont souvent mentionné que le personnel actuel de l'usine représentait un risque parce qu'il faudrait que ces employés soient intégrés au personnel actuel de WDI. Bien que la fusion de deux groupes d'employés soit un défi, rien dans l'étude de cas n'indiquait qu'il s'agissait d'une préoccupation majeure. Ce point d'analyse qualitative présentait donc moins d'intérêt.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont présenté une projection des bénéfices de base qui comprenait une analyse de sensibilité relative à la fourchette de croissance prévue des produits d'exploitation. Ils ont ensuite comparé les résultats de leur analyse à l'objectif de WDI consistant à obtenir un rendement de 10 % la première année. Les candidats forts ont aussi eu tendance à analyser l'incertitude entourant les projections, compte tenu de la possibilité d'une forte volatilité des prix des matières recyclées à court terme. Les candidats faibles ont tenté d'établir une projection des bénéfices futurs de l'usine, mais ont souvent omis de fournir une analyse de sensibilité. D'autres ont basé leur analyse sur la moyenne de la fourchette de croissance prévue des produits d'exploitation (de 4 % à 12 %), sans expliquer pourquoi il s'agissait d'une approche valable. Cette approche était peu utile étant donné que l'écart entre la performance de l'usine avec une croissance des produits de 4 % et sa performance avec une croissance de 12 % était important. Il aurait fallu informer le Conseil de WDI du fait que la possibilité que ce projet d'investissement génère le rendement de 10 % souhaité la première année était fort incertaine.

#### OE n° 6 : Collaboration avec FFC pour la production d'écodiesel

Les candidats devaient analyser la proposition de FFC, selon laquelle WDI devrait octroyer à FFC un prêt de 1 million \$ en contrepartie de l'accès au carburant de remplacement pour les véhicules de FFC, l'écodiesel. Sur le plan qualitatif, les carburants de remplacement deviennent la norme dans l'industrie, et WDI a pris du retard à cet égard; par conséquent, on attendait des candidats qu'ils formulent des commentaires sur la façon dont cette proposition pourrait aider WDI à améliorer sa réputation en tant qu'entreprise qui accorde de la valeur à la durabilité et qui investit dans ce domaine. Les candidats pouvaient aussi analyser le risque inhérent au prêt d'argent à une entreprise en démarrage. Sur le plan quantitatif, les candidats devaient préparer une projection de rentabilité tenant compte à la fois des coûts et des avantages associés à la proposition, puis formuler une conclusion quant à savoir si l'objectif de rendement de 10 % la première année fixé par le Conseil était réaliste.

La plupart des candidats ont compris la compatibilité de cette proposition avec les énoncés de mission et de vision de WDI, qui mettent tous deux l'accent sur l'engagement de WDI à l'égard de l'environnement et de ses pratiques durables de gestion des déchets; toutefois, seuls certains candidats ont fait le lien entre cet avantage et une possible augmentation de la valeur de WDI pour les acheteurs potentiels compte tenu de la préférence de ces derniers pour les sociétés qui ont investi dans des projets d'utilisation d'énergie de remplacement. La plupart des candidats ont aussi traité des risques liés au prêt d'argent à une entreprise en démarrage. Sur le plan quantitatif, la plupart des candidats ont tenté d'évaluer si l'option offrait à WDI un rendement de 10 % la première année; toutefois, de nombreux candidats ont eu de la difficulté à fournir une analyse complète, c'est-à-dire qu'ils ont souvent exclu des éléments importants, comme les coûts et les économies associés à l'utilisation d'écodiesel et les intérêts que WDI tirerait du prêt de trois ans qui serait consenti à FFC.

Sur le plan qualitatif, les candidats forts ont relevé les risques associés au prêt d'argent à une entreprise en démarrage tout en soulignant les avantages importants que cette proposition offrait à WDI. Ces candidats ont vu que, même si le prix actuel de l'écodiesel était supérieur au prix du diesel ordinaire, on prévoyait une augmentation rapide du prix du diesel ordinaire. Par conséquent, WDI pourrait utiliser l'écodiesel de FFC pour se protéger contre la hausse des prix du carburant étant donné que l'écodiesel lui serait offert à un prix fixe. De plus, les candidats forts ont fait valoir la possibilité que FFC crée de nouveaux carburants de remplacement auxquels WDI aurait un accès privilégié si elle va de l'avant avec la collaboration. Les candidats faibles ont souvent axé leur analyse sur les aspects opérationnels de la proposition (comme la complexité du déversement des huiles usagées dans les cuves de stockage de FFC) plutôt que sur l'incidence de la collaboration sur les aspects stratégiques plus généraux des activités de WDI.

Sur le plan quantitatif, les candidats forts ont généralement présenté un calcul permettant d'évaluer la rentabilité projetée de la proposition. Toutefois, beaucoup de candidats forts ont aussi omis certains aspects quantitatifs dans leur calcul (comme la différence de coût actuelle entre le carburant diesel ordinaire et l'écodiesel ou les intérêts de 10 % que WDI aurait gagné en prêtant 1 million \$ à FFC). Les candidats faibles ont eu de la difficulté à fournir une analyse quantitative utile, généralement parce que leurs calculs contenaient trop d'erreurs ou qu'ils avaient mal interprété la structure de l'entente (par exemple, certains candidats faibles ont supposé à tort que WDI prêterait 1 million \$ à FFC pour chacune des trois années de la collaboration).

### Évaluation globale

L'OES n° 2 mettait l'accent sur la capacité du candidat à reconnaître l'importance accrue accordée à la durabilité dans l'industrie (les autorités de réglementation de l'industrie, les clients de WDI et les acheteurs potentiels de la société avaient tous souligné l'importance des méthodes durables de gestion des déchets) et à intégrer les incidences de cette nouvelle tendance dans son analyse de chacune des options stratégiques qui s'offre à la société. Les candidats devaient aussi évaluer la force relative de chaque option stratégique tout en tenant compte des objectifs généraux au niveau de l'entité, soit préparer WDI pour sa vente à court terme, et atteindre le niveau nécessaire de réduction des émissions de GES de la société pour que WDI soit admissible à l'incitatif gouvernemental de 500 000 \$.

La plupart des candidats ont traité toutes les options stratégiques qui s'offraient à WDI et ont bien vu l'importance croissante des pratiques durables de gestion des déchets dans l'industrie.

À l'OES n° 2, trois principaux facteurs ont départagé les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, les candidats forts ont généralement expliqué les incidences (« Et alors? ») de chacune des données de l'étude de cas incluse dans leur analyse. En revanche, les candidats faibles se sont contentés de citer les données de l'étude de cas qu'ils jugeaient pertinentes pour chacune des occasions d'évaluation sans expliquer leur importance et leur incidence sur la capacité de WDI à atteindre ses objectifs. Deuxièmement, les candidats forts ont démontré le niveau requis de compétences en calcul dans leurs analyses quantitatives en fournissant des calculs clairs qui se rattachaient à l'objectif du Conseil de générer un rendement de 10 % la première année. Dans bien des cas, les candidats faibles ont eu quant à eux de la difficulté à utiliser une méthode d'évaluation quantitative qui leur permettait de faire un lien entre leurs calculs et les objectifs du Conseil. Ils ont également eu tendance à présenter des calculs trop complexes qui étaient difficiles à lire et à interpréter. Troisièmement, les candidats forts ont généralement tenu compte de l'effet que chaque occasion d'évaluation aurait sur la valeur de WDI pour les acheteurs potentiels et sur la capacité de la société à atteindre son objectif de réduction des émissions de GES d'ici 2025. Les candidats faibles ont eu du mal à établir des liens entre leur analyse de chacune des occasions d'évaluation et ces objectifs plus généraux au niveau de l'entité.

### **OES n° 3 (Conclusions et conseils)**

Les candidats devaient formuler une conclusion pour chaque question analysée et présenter une conclusion globale intégrée sur la décision de vendre la société à SDL maintenant ou de renoncer à l'offre de SDL pour faire des investissements susceptibles d'accroître la valeur de WDI pour les acheteurs potentiels. Ces conclusions et recommandations devaient concorder avec les analyses du candidat.

Presque tous les candidats ont formulé des conclusions pour chacune des questions. C'est plutôt la conclusion générale qui a différencié les candidats forts des candidats faibles à l'OES n° 3. Les candidats forts ont été capables de fournir des conseils utiles au Conseil de WDI sur la meilleure façon de donner suite à l'offre de SDL et de déterminer s'il était plus stratégiquement judicieux de refuser cette offre pour faire des investissements qui augmenteraient la valeur de WDI pour les acheteurs potentiels. Les candidats forts ont reconnu les risques associés au refus de l'offre de SDL, mais ont aussi souligné la possibilité d'investir dans des projets axés sur la durabilité et la manière dont ces projets feraient augmenter vraisemblablement la valeur de WDI. Généralement, les candidats forts ont aussi indiqué si WDI devrait continuer de chercher à obtenir l'incitatif à la réduction des émissions de GES compte tenu des recommandations qu'ils avaient formulées au sujet des autres options d'investissement. Les candidats faibles ont souvent formulé une recommandation générale qui reprenait simplement les recommandations qu'ils avaient faites pour chaque occasion d'évaluation. Ces candidats n'ont pas vu l'incidence globale de leurs recommandations individuelles sur la société.

#### **OES n° 4 (Communication)**

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

#### **OES n° 5 (Évaluation globale)**

Dans l'ensemble, les candidats devaient satisfaire aux normes minimales établies pour chacune des quatre OES précédentes pour pouvoir obtenir la mention « réussite ». Ils devaient également faire preuve d'un degré de compétence minimal en calcul.

Pour chacune des questions importantes, les candidats devaient réaliser une analyse satisfaisante, puis formuler une recommandation qui cadrait avec leur analyse. Les candidats devaient aussi effectuer une analyse raisonnable de la question de savoir s'il serait préférable que WDI vende la société à SDL maintenant ou, compte tenu des options d'investissement qui s'offrent à WDI, si elle devrait renoncer à l'offre de SDL pour tenter de faire augmenter la valeur de la société pour les acheteurs potentiels. Le Jury s'attendait à ce que les candidats intègrent les aspects importants du module de synthèse 1 et les principaux éléments de leur évaluation de la situation pour cette étude de cas à leur analyse des questions importantes.

**ANNEXE K**

**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<br>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<br>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 :

|  | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|--|-------------|-------------|
| 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      |
| <br>Autres montants indexés :  |             |             |
| 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<sup>er</sup> janv. – 31 mars</u> | <u>1<sup>er</sup> avr. – 30 juin</u> | <u>1<sup>er</sup> juill. – 30 sept.</u> | <u>1<sup>er</sup> oct. – 31 déc.</u> |
|--------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| 2022         | 1                                     | 1                                    | 2                                       |                                      |
| 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](mailto:info@cpaalberta.ca)  
[www.cpaalberta.ca](http://www.cpaalberta.ca)

### CPA Bermuda

Penboss Building  
50 Parliament Street, Hamilton HM 12  
Bermuda  
Tél. : 1 441.292.7479  
[info@cpabermuda.bm](mailto:info@cpabermuda.bm)  
[www.cpabermuda.bm](http://www.cpabermuda.bm)

### CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675  
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3  
Tél. : 1 204.943.1538  
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)  
[cpamb@cpamb.ca](mailto:cpamb@cpamb.ca)  
[www.cpamb.ca](http://www.cpamb.ca)

### CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602  
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2  
Tél. : 1 506.830.3300  
[info@cpanewbrunswick.ca](mailto:info@cpanewbrunswick.ca)  
[www.cpanewbrunswick.ca](http://www.cpanewbrunswick.ca)

### CPA Newfoundland and Labrador

500 – 95 Bonaventure Avenue  
St. John's, Newfoundland A1B 2X5  
Tél. : 1 709.753.3090  
[info@cpanl.ca](mailto:info@cpanl.ca)  
[www.cpanl.ca](http://www.cpanl.ca)

### CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020  
[admin@cpa-nwt-nu.org](mailto: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](mailto:info@cpans.ca)  
[www.cpans.ca](http://www.cpans.ca)

### CPA Ontario

130, rue King Ouest, bureau 3400  
Toronto (Ontario) M5X 1E1  
Tél. : 1 416.962.1841  
[customerservice@cpaontario.ca](mailto:customerservice@cpaontario.ca)  
[www.cpaontario.ca](http://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](mailto:info@cpapei.ca)  
[www.cpapei.ca](http://www.cpapei.ca)

### Ordre des comptables professionnels agréés du Québec

5, Place Ville Marie, bureau 800  
Montréal (Québec) H3B 2G2  
Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou  
1 800.363.4688  
[candidatCPA@cqaquebec.ca](mailto:candidatCPA@cqaquebec.ca)  
[www.cqaquebec.ca](http://www.cqaquebec.ca)

### CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue  
Regina, Saskatchewan S4W 0G3  
Tél. : 1 306.359.0272  
Sans frais : 1 800.667.3535  
[info@cpask.ca](mailto:info@cpask.ca)  
[www.cpask.ca](http://www.cpask.ca)

### CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia  
800 – 555 West Hastings Street  
Vancouver, British Columbia V6B 4N6  
Tél. : 1 604.872.7222  
Téléc. : 1 800.663.2677  
[info@bccpa.ca](mailto:info@bccpa.ca)  
[www.bccpa.ca](http://www.bccpa.ca)

### CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
[internationalinquiries@cpacanada.ca](mailto:internationalinquiries@cpacanada.ca)

### École de gestion CPA Atlantique

Suite 5005-7071 Bayers Road  
Halifax, Nova Scotia B3L 2C2  
Tél. : 1 902.334.1176  
[programs@cpaatlantic.ca](mailto:programs@cpaatlantic.ca)  
[www.cpaatlantic.ca/fr](http://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](mailto:cpamodule@cpawsb.ca)  
[www.cpawsb.ca](http://www.cpawsb.ca)