CPA COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS CANADA

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR

l'Examen final commun des CPA

Septembre 2015

ÉVALUATIONS CPA

JURY D'EXAMEN DE CPA CANADA
Septembre 2015

Président : Peter Norwood, FCPA, FCA, FCMA
Langara College
Vancouver (C.-B.)

Vice-président : Terry Booth, FCPA, FCA
Collins Barrow Calgary LLP
Calgary (Alb.)

Paul Van Bakel, CPA, CA
Ontario Die International
Waterloo (Ont.)

Micheal Burch, CPA, CA, CFP
Welch LLP
Ottawa (Ont.)

Joan Davison Conrod, FCPA, FCA
Université Dalhousie
Halifax (N.-É.)

Mohamed Drira, M. Sc., Ph. D., CPA, CGA
Université du Nouveau-Brunswick
Fredericton (N.-B.)

Naïma Hafidi, CPA, CGA, M. Sc. Finance
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Gatineau (Qc)

Mike Ivanof, Ph. D., CPA, CGA
Université Fraser Valley
Abbotsford (C.-B.)

Réal Jacques, CPA, CMA, M. Sc.
HEC Montréal
Montréal (Qc)

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

Colin MacLean, CPA, CMA
Université Dalhousie
Halifax (N.-É.)

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

David (Jordan) Oakley, CPA, CA
Deloitte
Winnipeg (Man.)

David Sukhdeo, CPA, CGA, MBA, MPA
Enseignant au Conestoga College
Waterloo (Ont.)

Jonathan Vandal, CPA, CA, Pl. fin.
Finandicap
Montréal (Qc)

Bill Waterman, CPA, CMA
Université Mount Allison
Sackville (N.-B.)

Michael Wright, Ph. D., FCPA, FCGA
Université de Calgary
Calgary (Alb.)

TABLE DES MATIÈRES

		Page
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de 2015		1
Message aux candidats		8
Annexes		
Annexe A :	Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun de 2015	13
Annexe B :	Étude de cas de l'épreuve du Jour 1 – 16 septembre 2015	17
	Épreuve du Jour 1 – Étude de cas connexe au module de synthèse 1	18
Annexe C :	Étude de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 2 – 17 septembre 2015	36
	Épreuve du Jour 2 – Étude de cas avec choix de rôle	37
	Guide de correction – Rôle en Certification	71
	Guide de correction – Rôle en Finance	100
	Guide de correction – Rôle en Gestion de la performance	120
	Guide de correction – Rôle en Fiscalité	139
Annexe D :	Études de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 3 – 18 septembre 2015	157
	Épreuve du Jour 3 – Étude de cas n° 1	158
	Guide de correction – Épreuve du Jour 3 – Étude de cas n° 1	162
	Épreuve du Jour 3 – Étude de cas n° 2	177
	Guide de correction – Épreuve du Jour 3 – Étude de cas n° 2	182
	Épreuve du Jour 3 – Étude de cas n° 3	201
	Guide de correction – Épreuve du Jour 3 – Étude de cas n° 3	207
Annexe E :	Tableau de référence – Examen final commun des CPA	221
Annexe F :	Résultats par occasion d'évaluation – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3	227
Annexe G :	Commentaires du Jury d'examen – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3	233
Coordonnées des personnes-ressources dans les provinces et les régions		270

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE 2015

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.

Sept annexes contiennent des informations détaillées sur la conception de l'évaluation, l'élaboration des guides de correction, la correction de l'EFC de 2015 et les attentes du Jury à l'égard des épreuves. Le lecteur doit se rappeler que les guides de correction ont été élaborés pour des candidats à l'exercice de la profession et que, par conséquent, il se peut que leur contenu ne rende pas compte de toutes les complexités d'une situation réelle. Le présent rapport ne constitue pas une source de PCGR faisant autorité.

RESPONSABILITÉS DU JURY D'EXAMEN

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

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

- élaborer l'EFC en conformité avec la *Grille de compétences des Comptables professionnels agréés* (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 sur l'EFC composé de six personnes participe à l'élaboration des études de cas de l'EFC et des guides de correction, et à l'établissement du profil de réussite. L'établissement du seuil de réussite incombe collectivement 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 pour faire en sorte que celles-ci soient conformes à l'esprit et aux objectifs du Jury et qu'elles correspondent aux compétences et aux niveaux de maîtrise précisés dans la Grille.

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

Nature des études de cas

L'EFC consiste en un ensemble d'études de cas qui permettent de déterminer si le candidat est prêt à exercer 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 sur l'étude de cas du module de synthèse 1.

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.

Les commentaires détaillés du Jury sur chacune des études de cas du Jour 2 et du Jour 3 de l'EFC de 2015 sont présentés à l'**Annexe E**.

Occasions d'évaluation

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

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

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

Guides de correction

Avant que ne commence la correction proprement dite, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints du centre de correction apportent une contribution précieuse lors de la mise à l'essai et de la finalisation des guides de correction. Le président du Jury et les responsables du Service des évaluations tiennent régulièrement des réunions avec les chefs d'équipe et leurs adjoints au cours de la finalisation des guides et du processus de correction. Voir l'**Annexe B** pour l'étude de cas de l'épreuve du Jour 1, et l'**Annexe C et** l'**Annexe D** pour les études de cas et les guides de correction des épreuves du Jour 2 et du Jour 3. Les résultats de la correction par occasion d'évaluation figurent dans les tableaux de l'**Annexe F**.

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 du Jury participe à la surveillance de la correction. Vers la fin de la correction, le Sous-comité sur l'EFC s'assure que les correcteurs ont appliqué les guides de correction conformément aux attentes du Jury.

Pour déterminer lesquels des candidats réussiront à l'EFC, le Sous-comité sur l'EFC établit un profil de réussite, qui définit ce que l'on attend d'un comptable professionnel agréé débutant, et le candidat est jugé par rapport à ces attentes. Les décisions relatives au profil de réussite sont ratifiées par l'ensemble Jury. Lors de l'établissement du profil de réussite, le Jury tient compte des éléments suivants :

- les exigences propres à chaque domaine de compétences décrites dans la Grille;
- le niveau de difficulté de chaque étude de cas;
- le niveau de difficulté de chaque occasion d'évaluation;
- la façon dont les guides de correction ont été conçus et appliqués;
- les commentaires des chefs d'équipe et de leurs adjoints au sujet des problèmes de correction ou des problèmes découlant des limites de temps;
- les ambiguïtés possibles du libellé de l'étude de cas ou liées à la traduction.

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.

Épreuve du Jour 1

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

Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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

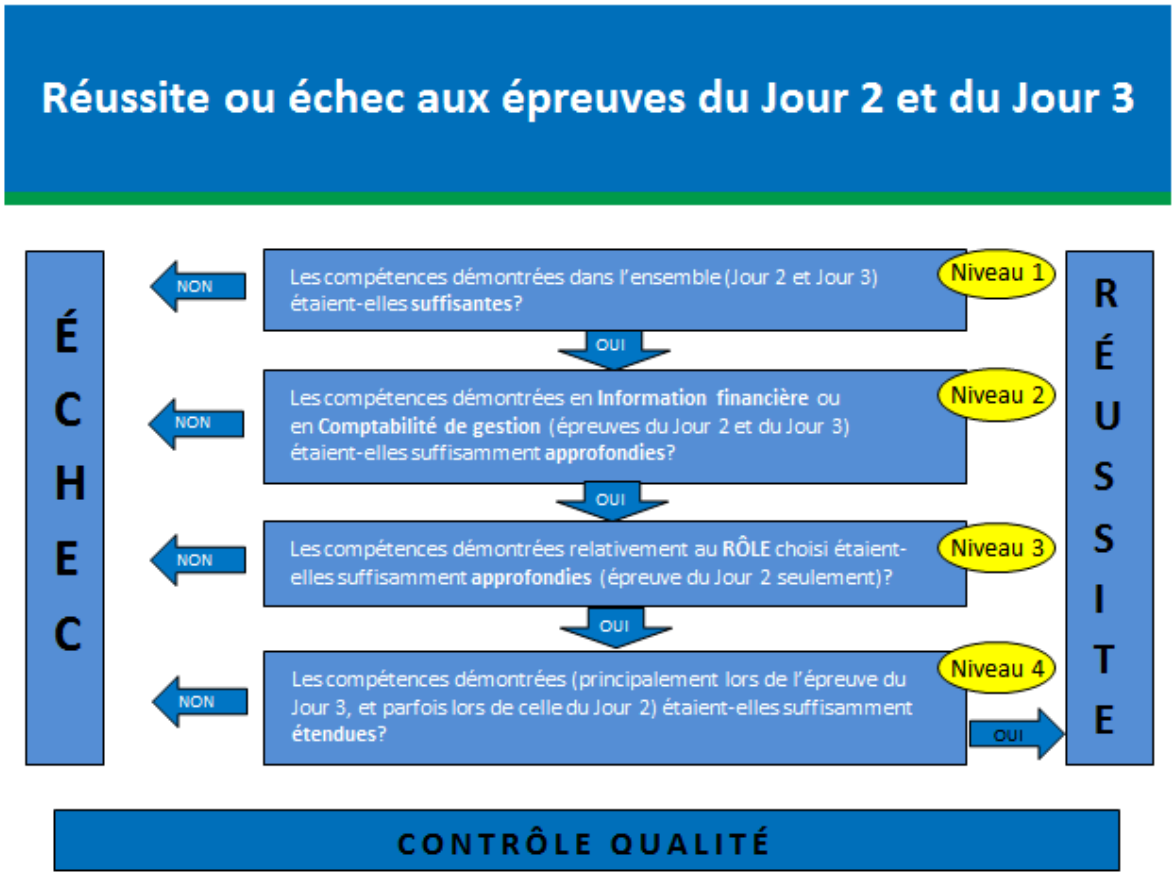
1. La réponse doit satisfaire au critère de **suffisance**, c'est-à-dire que le candidat doit démontrer sa compétence au regard des occasions d'évaluation des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 (niveau 1).

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

3. La réponse doit satisfaire au critère de **profondeur** relativement au rôle préalablement choisi (niveau 3).

4. La réponse doit satisfaire au critère d'**étendue** dans tous les domaines de compétences de la Grille, c'est-à-dire qu'aucun domaine de compétences techniques ne doit avoir été omis (niveau 4).

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



Approbation des résultats

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

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

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

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

Présentation des résultats

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

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

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

Remerciements

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

Nous tenons également à souligner l'apport de nos réviseurs provinciaux, correcteurs, auteurs et rédacteurs, de même que les traducteurs de CPA Canada et les traducteurs pigistes. 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.

Peter Norwood, FCPA, FCA, FCMA
Président
Jury d'examen

MESSAGE AUX CANDIDATS

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

INTRODUCTION

Les informations qui suivent à propos du premier Examen final commun (EFC) visent à aider les candidats à améliorer leur performance. Les études de cas des trois épreuves de l'examen et les guides d'évaluation des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent aux **Annexes B, C et D.** ***Le guide de correction de l'étude de cas du Jour 1 ne sera pas rendu public avant l'utilisation de la deuxième version de l'étude de cas, en mai 2016.***

Nature de l'EFC de 2015

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

Forces et faiblesses des candidats

<u>Communication</u>

Le Jury a été impressionné par la qualité des réponses des candidats. Il a constaté que la communication a été claire et professionnelle dans les réponses à chacune des épreuves. Dans la plupart des cas, les réponses étaient cohérentes et bien structurées. Toutefois, l'analyse quantitative a souvent fait figure d'exception, les candidats n'ayant pas toujours expliqué en détail leurs calculs, par exemple en indiquant les hypothèses utilisées ou les formules sous-jacentes. L'occasion d'évaluation n° 5 (commune à tous les rôles) de l'épreuve du Jour 2, dans le cadre de laquelle les candidats devaient réviser des états financiers pour y trouver les erreurs de comptabilité, est un bon exemple de cas où les candidats auraient pu mieux étayer leurs calculs. Bien que des candidats aient clairement présenté leurs ajustements en les indiquant dans une colonne distincte et en expliquant leurs calculs, d'autres se sont contentés d'inscrire leurs ajustements dans la cellule. Il a donc parfois été difficile de déterminer quels ajustements avaient été apportés et comment les chiffres avaient été calculés. Les mêmes commentaires valent pour l'occasion d'évaluation n° 1 de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3 : dans bien des cas, il semble que les candidats aient tenté d'effectuer un calcul de plusieurs façons différentes, probablement parce qu'ils n'étaient pas certains de l'approche à adopter à l'égard du manque de main-d'œuvre directe pour les premier et deuxième trimestres, sans expliquer ce calcul.

Il a souvent été difficile de comprendre l'objectif des calculs. Le Jury conseille donc aux candidats de donner un titre à leurs calculs et de les accompagner d'une explication claire. Les candidats ne doivent pas supposer que les correcteurs devineront à quoi servent leurs calculs et ils devraient consulter les instructions fournies dans Securexam pour obtenir des précisions sur la façon d'expliquer leurs calculs clairement. Les correcteurs ne feront aucun effort particulier pour interpréter les calculs. (Les guides d'évaluation montrent comment présenter clairement chacune des hypothèses. De plus, les candidats doivent montrer les formules utilisées dans les cellules.)

La majorité des candidats ont utilisé la fonction « copier-coller » pour fournir les extraits du *Manuel* servant à étayer leurs analyses en matière d'information financière. La plupart des candidats ont utilisé cette fonction de façon judicieuse, sans en abuser en copiant des passages inutiles. Généralement, les extraits fournis étaient pertinents et les candidats ont bien intégré les données de l'étude de cas et leur analyse aux extraits, particulièrement dans le cas de l'analyse de critères particuliers. Cependant, des candidats ont copié des passages non pertinents ou ont copié des passages pertinents sans fournir d'interprétation des normes citées. Rappelons que les candidats doivent utiliser le *Manuel* pour appuyer leur propre analyse. Les extraits du *Manuel* doivent être intégrés aux données de l'étude de cas pour former l'analyse technique et ne doivent jamais être utilisés isolément.

Gestion du temps

Le Jury a constaté que les candidats avaient eu du mal à gérer leur temps à chacune des épreuves. À l'épreuve du Jour 1, ils ont consacré un temps excessif à l'analyse de la situation, mais ont souvent omis de la lier à leur analyse des solutions possibles. Des candidats ont manqué de temps, malgré le fait que l'épreuve du Jour 1 n'impose pas de limite de temps stricte, ce qui laisse croire qu'une partie du temps passé à présenter l'ensemble des aspects de l'analyse de la situation aurait dû être consacrée à d'autres parties de la réponse. Le Jury rappelle aux candidats que les efforts consacrés à l'analyse de la situation ne sont utiles que si celle-ci sert par la suite à évaluer les questions soulevées et à formuler des recommandations étayées.

À l'épreuve du Jour 2 (quel que soit le rôle choisi), des candidats ont passé plus de temps que prévu à analyser les questions communes d'information financière. Certains ont reconsidéré des soldes et traitements comptables qui ne posaient aucun problème. Ces candidats semblent n'avoir pas suffisamment réfléchi aux questions avant de commencer à rédiger leur réponse. En conséquence, ils ont perdu du temps qui aurait pu être utilisé pour examiner des questions comptables posant problème ainsi que pour traiter les autres éléments du travail à faire propre au rôle qu'ils avaient choisi. Le Jury rappelle aux candidats qu'ils doivent prendre le temps de planifier leurs réponses et réaliser une certaine analyse préliminaire des questions avant de commencer à rédiger leurs réponses. En particulier, l'épreuve du Jour 2 est conçue de manière à laisser aux candidats le temps de filtrer les informations et de planifier la réponse. On encourage les candidats à utiliser le temps qui leur est accordé à cette fin.

Le Jury a aussi constaté des indices de mauvaise gestion du temps à l'épreuve du Jour 3. La gestion du temps est essentielle au Jour 3 puisque cette épreuve est constituée de plusieurs études de cas, qui comptent chacune sept ou huit éléments à examiner. Les candidats ont semblé consacrer beaucoup de temps à l'étude de cas n° 1 (Bicy-Bambou), particulièrement aux analyses quantitatives, peut-être au détriment de l'étude de cas n° 3 (Manoir Katwill), des candidats n'ayant pas abordé tous les éléments requis dans cette dernière. Le Jury rappelle aux candidats que la gestion du temps est une compétence importante dans le cadre de l'EFC.

Commentaires relatifs à l'épreuve du Jour 1

Les paragraphes qui suivent traitent des forces ainsi que des faiblesses relevées par le Jury d'examen quant à l'épreuve du Jour 1.

Le Jury a été surpris du fait que certains candidats ont omis de présenter une analyse quantitative des principales questions à traiter. Il rappelle aux candidats que les comptables professionnels agréés doivent effectuer des analyses quantitatives et des analyses qualitatives, selon le cas, pour appuyer leurs recommandations.

De nombreux candidats ont consacré une bonne partie (le tiers) de leur réponse à l'analyse de la situation. Les éléments mentionnés étaient généralement valides et constituaient en grande partie des facteurs décisionnels à prendre en compte. Toutefois, les candidats se sont contentés de les énumérer dans une liste d'arguments pour et contre ou de les inclure dans une analyse des forces et des faiblesses réalisée dans une section distincte de leur réponse. Bon nombre de candidats ont omis d'intégrer cette excellente analyse préalable à leur analyse des questions particulières et à leurs recommandations. On rappelle aux candidats que l'analyse de la situation sert à fournir un cadre de référence pour les facteurs décisionnels qu'ils doivent considérer dans leur analyse des questions et dont ils se serviront pour formuler des recommandations pertinentes qui tiennent compte notamment des objectifs, de la mission et de la vision de l'entreprise.

Commentaires relatifs aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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

<u>Identification des questions à examiner et degré d'encadrement</u>

Le Jury a constaté que certains candidats avaient analysé des sujets non pertinents au regard de la situation ou de leur rôle. Par exemple, à l'épreuve du Jour 2 (rôle en Certification), bon nombre de candidats ont donné des conseils à la direction de K-Med sur l'opportunité de faire un appel public à l'épargne ou sur la marche à suivre après un PAPE, plutôt que de traiter du PAPE lui-même et du prospectus connexe, comme on l'exigeait. De nombreux candidats ont aussi abordé la question de la composition du conseil d'administration, ce qui ne faisait pas partie du travail à faire. On rappelle aux candidats que, à l'épreuve du Jour 2, les questions à analyser sont clairement identifiées et qu'ils doivent donc se concentrer sur celles-ci.

En ce qui concerne l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3 (Institut ALS Chang), des indices laissent croire que des candidats ont tenté de trouver un endroit où formuler des commentaires qui ne cadraient pas avec leur rôle et le travail à faire. Ces candidats se sont penchés sur la nécessité de réviser la mission et la vision de l'entreprise, alors que rien dans l'étude de cas ne justifiait une telle analyse. Les candidats doivent garder en tête le rôle qu'ils doivent jouer et veiller à ce que leurs analyses soient pertinentes pour les parties prenantes et qu'elles répondent aux questions importantes, à plus forte raison si on tient compte de la limite de temps stricte imposée à l'épreuve du Jour 3.

En outre, le Jury a constaté que les candidats n'ont pas obtenu de bons résultats à l'égard des occasions d'évaluation de l'épreuve du Jour 3 vers lesquelles ils n'étaient pas expressément dirigés. Par exemple, dans l'étude de cas n° 2 (Institut ALS Chang), on s'attendait à ce que les candidats voient la possibilité de cannibalisation des cours en classe par les nouveaux cours en ligne. Pour l'occasion d'évaluation n° 7 de l'étude de cas n° 3 (Manoir Katwill), on s'attendait à ce que les candidats voient que la vision de Carrie était incompatible avec le projet d'expansion. Dans les deux cas, seuls de brefs commentaires étaient nécessaires; les candidats n'avaient qu'à faire état de la

question. Pour le Jury, il s'agissait d'occasions d'évaluation « non directives ». On rappelle aux candidats qu'ils ne seront pas dirigés expressément vers toutes les questions que le Jury juge critiques dans une étude de cas. Ils doivent prendre le temps de comprendre la situation, le rôle qu'ils ont à jouer et les besoins du client ou de l'employeur, puis traiter de toutes les questions importantes, qu'on le leur demande expressément ou non. Soulignons que les candidats ont évoqué la question de la gouvernance pour bien d'autres problèmes ou situations dans l'EFC, alors que rien ne le justifiait.

Connaissances techniques

Les candidats devaient démontrer leurs connaissances techniques dans l'ensemble de l'EFC. La plupart l'ont fait. À l'épreuve du Jour 2, les candidats ont généralement su démontrer leur compétence en Information financière dans leurs analyses comptables, en s'appuyant sur des extraits du *Manuel* ou sur les données de l'étude de cas. Ils ont cependant eu du mal à traduire le résultat de leurs analyses sous forme d'écritures de journal. Bon nombre de candidats ont semblé perplexes quant aux comptes à ajuster et ont parfois fait des choix peu rationnels. Certains candidats ont proposé des écritures de journal non balancées. La capacité de traduire un ajustement en écriture de journal afin de fournir des états financiers révisés est une compétence essentielle des CPA, et le Jury a été déçu de voir qu'un élément aussi fondamental de la comptabilité puisse poser autant de difficultés aux candidats.

La plupart des candidats ont fait une analyse complète des questions comptables de base, mais ils ont eu du mal à analyser les questions comptables complexes. Par exemple, dans le cadre de l'occasion d'évaluation n° 3 (commune à tous les rôles) de l'épreuve du Jour 2, les candidats devaient analyser les frais de recherche et de développement (R&D) qui avaient été inscrits à l'actif pour déterminer s'ils auraient plutôt dû être passés en charges. À cette fin, ils devaient d'abord passer en revue les critères applicables aux frais de R&D de façon générale pour déterminer si les frais liés au développement du produit de K-Med y répondaient. Ensuite, les candidats devaient se pencher sur tous les frais particuliers qui avaient été inscrits à l'actif pour déterminer si ce traitement était conforme au *Manuel*. De nombreux candidats ont soit sauté directement à une conclusion sans prendre le temps d'analyser les données de l'étude de cas et les indications pertinentes du *Manuel,* ou procédé seulement à une analyse partielle n'abordant que l'une des deux questions. Une tendance semblable a été constatée pour l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3 (Institut ALS Chang), qui touchait aussi aux frais de R&D (immobilisations incorporelles).

En ce qui a trait à l'occasion d'évaluation n° 4 (commune à tous les rôles) de l'épreuve du Jour 2, les candidats ont eu de la difficulté à décortiquer les indications techniques et à expliquer les différentes étapes à suivre pour déterminer si la vente du secteur location d'immeubles répondait à la définition d'activités abandonnées. Cette question exigeait que les candidats suivent quelques étapes avant de formuler une conclusion, mais certains candidats ont tiré une conclusion après n'avoir analysé qu'une seule étape.

Des sujets moins courants, comme les responsabilités de l'auditeur dans le cadre d'un PAPE (occasion d'évaluation n° 12 de l'épreuve du Jour 2; rôle en Certification), ont également donné du fil à retordre aux candidats. Le Jury n'a pas été surpris du manque de familiarité des candidats avec ce sujet, mais il a été déçu de constater que les candidats ne savaient pas où trouver les indications pertinentes dans le *Manuel*. De nombreux candidats ont fourni des indications techniques non pertinentes et n'ont donc pas pu réaliser adéquatement le travail à faire.

Les analyses quantitatives techniques, surtout en ce qui concerne les exigences en comptabilité de gestion, ont elles aussi parfois posé problème. De nombreux candidats ont eu du mal à faire les calculs nécessaires, par exemple dans le cas de l'occasion d'évaluation n° 7 de l'épreuve du Jour 2 (rôle en Certification), pour laquelle ils devaient réaliser une analyse de ratios. Les candidats ont eu de la difficulté à choisir les bons chiffres pour faire les calculs, ne sachant pas exactement comment

calculer un ratio en particulier, ni comment l'interpréter après l'avoir calculé. L'occasion d'évaluation n° 1 de l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3 a elle aussi donné du fil à retordre aux candidats : leur compétence technique a semblé faible, puisqu'ils ont eu du mal à réaliser une analyse de marge sur coûts variables relativement au manque de main-d'œuvre directe. Ils se sont aussi heurtés à des difficultés aux occasions d'évaluation n° 3, 4 et 5, pour lesquelles ils ont souvent tenté de « comparer des pommes et des oranges » dans leurs analyses différentielles, comparant par exemple des montants unitaires et des montants fixes.

Les candidats doivent se rappeler que, même si l'EFC vise à évaluer leurs compétences professionnelles, ils doivent posséder une solide base de connaissances techniques afin de pouvoir démontrer clairement leurs compétences.

ANNEXE A

CONCEPTION DE L'EXAMEN, ÉLABORATION DES GUIDES DE CORRECTION ET CORRECTION DE L'EXAMEN FINAL COMMUN DE 2015

Conception de l'EFC

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

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. 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 45 à 90 minutes chacune) qui visent à évaluer exclusivement les compétences liées aux modules communs. Les études de cas de l'épreuve du Jour 3 donnent des occasions supplémentaires aux candidats de démontrer la **profondeur** de leurs compétences en Information financière et en Comptabilité de gestion et l'ensemble des occasions de démontrer l'**étendue** de leurs compétences dans les autres 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.

Les occasions d'évaluation de l'étude de cas de l'épreuve du Jour 2 sont pondérées de telle sorte que l'épreuve du Jour 2 et l'épreuve du Jour 3 aient le même poids.

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

En mai 2015, l'EFC 2015 et les guides de correction préliminaires ont été passés en revue par les des réviseurs délégués par les provinces. Le Jury a tenu compte des commentaires des réviseurs provinciaux lorsque les épreuves ont été finalisées en juin 2015 et de nouveau lorsque les guides de correction ont été passés en revue par les correcteurs d'expérience à la lumière des réponses des candidats en septembre 2015.

Centre de correction

Parmi les candidatures reçues de correcteurs potentiels, environ 80 personnes ont été choisies pour participer au centre de correction de l'EFC 2015. Ce choix était fondé notamment sur les critères suivants : expérience de correcteur, motivation, résultats universitaires, expérience professionnelle, références personnelles et représentativité régionale.

Avant l'ouverture du centre de correction, des membres du Jury, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont tenu, pendant cinq jours, un centre de précorrection. Ils ont passé en revue les guides de correction, les ont mis à l'essai en corrigeant un certain nombre de copies choisies au hasard, et les ont modifiés au besoin. Les commentaires écrits soumis par les réviseurs provinciaux au sujet des guides de correction ont été soigneusement pris en compte pendant cette précorrection.

À l'ouverture du centre de correction, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont remis les guides de correction aux correcteurs. Avant de commencer la véritable correction, ils ont corrigé à blanc un certain nombre de copies choisies au hasard. Cette précorrection s'est faite en deux étapes. La première visait à permettre aux correcteurs de se familiariser avec les guides : après avoir corrigé un certain nombre de réponses, les correcteurs ont comparé les résultats obtenus, ce qui a permis de vérifier que tous saisissaient bien chacun des éléments du guide de correction et les fondements de chaque niveau de performance. La deuxième étape de la précorrection a consisté à corriger à blanc un certain nombre d'autres copies en vue de vérifier que tous les correcteurs appliquaient les guides de correction de la même manière.

Une fois terminée la période de formation et de correction à blanc, et une fois obtenue l'assurance que la correction serait uniforme, la véritable correction a commencé. Toutes les équipes, pour les épreuves de chacun des jours, comptaient un chef, un chef adjoint et des correcteurs francophones et anglophones. Chaque équipe comptait au moins un correcteur capable de corriger dans les deux langues.

L'étude de cas connexe de l'épreuve du Jour 1 a été corrigée par une équipe de 13 correcteurs à Montréal entre les 11 et 26 octobre 2015. Le rôle Certification de l'épreuve du Jour 2 a été corrigé par une équipe de 29 correcteurs à Montréal entre les 16 et 29 octobre 2015, et les trois autres rôles de l'épreuve du Jour 2 ont été corrigés à Toronto pendant une période de cinq jours en septembre, immédiatement après le centre de précorrection. Les études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées à Montréal entre les 11 et 26 octobre 2015. Chacune des études de cas de l'épreuve du Jour 3 a été assignée à une équipe de 12 à 14 correcteurs.

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

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 1)

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

Double correction (épreuves du Jour 2 et du Jour 3)

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 faire en sorte que les correcteurs aient appliqué 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.

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

Les candidats qui ont échoué peuvent faire appel de leurs résultats aux épreuves du Jour 1, du Jour 2, du Jour 3 ou de toute combinaison d'épreuves.

Procédure d'appel

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

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

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

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

ANNEXE B

ÉTUDE DE CAS DE L'ÉPREUVE DU JOUR 1 – 16 SEPTEMBRE 2015

Le guide de correction de cette épreuve sera publié en mai 2016, c'est-à-dire lorsque la version 2 de l'étude de cas aura été utilisée.

Examen final commun
16 septembre 2015 – Épreuve du Jour 1

Étude de cas connexe au module de synthèse 1 **(Temps suggéré : 240 minutes)**

Nous sommes le 15 mars 2018. Jacob Rubinoff, votre patron au cabinet de services professionnels Rubinoff & Rubinoff (RR), vous dit que RR s'est vu confier une autre mission de conseil pour Rejuvenating Spa Inc. (RSI). Vous et les autres membres de l'équipe affectée à la mission de conseil initiale réaliserez également cette nouvelle mission.

Jacob a rencontré Sally Rice et d'autres membres du Conseil de RSI pour recueillir des informations (Annexe I). De façon générale, le secteur des spas poursuit sa croissance, et les tendances sectorielles prévues se confirment. Selon l'International Spa Association, les spas de ressourcement gagnent en popularité. Ces spas proposent, dans un environnement confortable et accueillant, des aliments sains, des programmes intensifs de conditionnement physique et d'autres activités de réduction du stress. L'attrait grandissant d'Halifax comme destination touristique profite à RSI. Toutefois, la menace d'un ralentissement économique au cours des deux prochaines années se profile à l'horizon.

Comme le veut la pratique habituelle, les énoncés de mission et de vision de RSI sont revus à chaque assemblée générale annuelle. Leurs libellés n'ont pas été modifiés à la dernière assemblée, mais Sally a admis que le Conseil penche pour un retour à la mission initiale de RSI qui était « d'exploiter une entreprise rentable qui offre des services de massothérapie et d'autres services de spa abordables dans un environnement chaleureux et accueillant ». Aucune modification de la vision n'est envisagée.

RSI et ses sociétés apparentées sont de nouveau en voie de procéder à des changements et doivent prendre des décisions importantes. Jacob vous confie les tâches suivantes : « Veuillez rédiger un rapport préliminaire à l'intention de RSI. En tenant compte de ce que vous avez appris sur RSI lors de la mission précédente, veuillez résumer les principaux facteurs que le Conseil de RSI doit considérer, et signaler les changements par rapport à l'analyse antérieure de la situation. De plus, veuillez évaluer les grands enjeux auxquels RSI est confrontée. Vous n'avez pas à en faire une analyse détaillée, car une équipe interne ou externe s'en chargera ultérieurement, selon ce que le Conseil jugera approprié. Nous devons, pour chacun des grands enjeux, informer le Conseil de tous les facteurs importants auxquels il n'a peut-être pas pensé et relever les informations supplémentaires qu'il doit obtenir avant de prendre ses décisions. RSI nous demande de nous pencher sur les enjeux stratégiques et opérationnels liés à chaque décision. Enfin, dans les cas où nous disposons de suffisamment d'informations pour le faire, veuillez suggérer un plan d'action. »

SOMMAIRE DES ANNEXES

Page

I Notes prises par Jacob Rubinoff lors de sa rencontre avec Sally Rice et d'autres membres du Conseil de RSI 20

II Informations sur le choix d'un emplacement pour les activités de Lavish Spa Inc. 25

III Résultat net de Pure Substance Inc. 27

IV Extraits de l'offre de la chaîne de pharmacies Santé et beauté 28

V Analyse quantitative préliminaire de l'offre de la chaîne de pharmacies Santé et beauté 29

VI Informations concernant l'aide gouvernementale accordée à Pure Substance Inc. 31

VII Extraits de l'accord définitif relatif à Massage Therapy Centre Inc. 33

VIII Informations financières – Massage Therapy Centre Inc. 35

ANNEXE I
NOTES PRISES PAR JACOB RUBINOFF LORS DE SA RENCONTRE AVEC SALLY RICE ET D'AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE RSI

Généralités

J'ai rencontré Sally et deux autres membres du Conseil de RSI, Bob Gallant et Lisa Wiley. Nous avons parlé des divers changements survenus au cours des dernières années.

J'ai dressé la liste des principaux événements ayant touché RSI :

2014	1er janvier	RSI achète les actions de Lavish Spa Inc. (Lavish).
2015	Juin	Sally Rice devient chef de la direction de RSI.
2016	1er février	Mission de services-conseils confiée à Rubinoff & Rubinoff LLP (module de synthèse 1).
2016	1er juillet	Regroupement de Lavish et de RSI. Lavish adopte la bannière RSI.
2016	1er juillet	Signature d'un accord entre RSI et Forevermore Fit Limited (FFL). Lancement de Massage Therapy Centre Inc. (MTC).
2017	1er janvier	Cinq des dix actionnaires de RSI[1] achètent les actions de Pure Substance Inc. (Pure). Matthew Chung, ancien propriétaire-dirigeant de Pure, reste pendant un an comme directeur, et pour former son remplaçant.
2017	1er juin	Ben Daniels est recruté et entre en fonction comme directeur (en formation) de Pure.
2017	31 décembre	Matthew Chung quitte ses fonctions de directeur de Pure.
2017	31 décembre	Renouvellement, pour une durée de cinq ans, du bail de Lavish à l'hôtel Opal.
2018	1er janvier	Ben Daniels devient officiellement directeur de Pure.
2018	1er janvier	FFL avise de son intention d'acheter les actions de MTC détenues par RSI.
2018	1er mars	RSI reçoit de FFL l'offre d'achat de ses actions dans MTC.

[1] Sally Rice, Bob Gallant, Cary Gammon, Dave Conyers, Marilyn Cote.

ANNEXE I (suite)
NOTES PRISES PAR JACOB RUBINOFF LORS DE SA RENCONTRE AVEC SALLY RICE ET D'AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE RSI

Points particuliers

1. Lavish Spa Inc.

Emplacement

Lavish a adopté la bannière RSI peu après leur regroupement en 2016. Le changement de bannière n'a pas réussi, surtout parce que Lavish est demeurée à son emplacement d'origine et reste donc perçue comme un spa haut de gamme par ses clients. Lavish n'est pas parvenue à attirer le même type de clients que les autres spas de RSI.

Le bail de Lavish a pris fin en 2017. Le loyer était largement inférieur aux prix du marché et, sans surprise, il a considérablement augmenté lors du renouvellement. De plus, Lavish a versé une somme forfaitaire au renouvellement en échange du droit de prolonger le bail, et elle a signé pour une durée de cinq ans (de 2018 à 2022). Selon Sally, lors de la renégociation du bail, il ne semblait y avoir aucune autre possibilité.

Récemment, un immeuble s'est libéré en périphérie d'Halifax. Joey Jones y exploitait un spa de jour jusqu'à ce qu'il ferme l'entreprise il y a environ deux mois pour partir étudier le yoga en Inde. Joey a offert de donner l'immeuble en location, avec option d'achat, et Sally croit que Lavish pourrait s'y installer moyennant des travaux minimes de rénovation. Le spa étant fermé depuis peu, Sally pense qu'une partie de la clientèle pourrait être récupérée. Croyant fermement que ce déménagement serait bon pour RSI, Sally a demandé au service de la comptabilité de RSI d'effectuer quelques calculs (Annexe II). Selon ce service, et d'après des discussions tenues avec la banque, RSI paierait un taux d'intérêt de 7 % sur tout emprunt contracté pour l'immeuble en question.

Bob a suggéré de procéder au déménagement, et de repositionner à nouveau Lavish, cette fois comme une retraite de ressourcement en milieu urbain; il estime que ce créneau conviendrait peut-être mieux à Lavish qu'un regroupement avec les spas de RSI.

Sally adore l'idée de profiter de la popularité croissante des retraites de ressourcement urbaines. Elle y voit la possibilité d'élargir et de bonifier la gamme actuelle de services de Lavish par l'ajout de saunas et de bains de vapeur, ainsi que de programmes d'exercices et de nutrition, ce qui constituerait une source de revenus à faibles coûts. Elle aimerait bien ouvrir d'autres centres de retraite urbaine. L'espace excédentaire de l'immeuble pourrait être donné en location jusqu'à ce qu'une décision soit prise sur les nouveaux services.

Lisa s'est inquiétée du fait que le nouveau bail avec l'hôtel Opal venait d'être signé et que Lavish avait déjà versé des sommes importantes. Elle s'est aussi demandé si un centre de retraite urbaine cadrait avec les énoncés de mission et de vision actuels de RSI.

ANNEXE I (suite)
NOTES PRISES PAR JACOB RUBINOFF LORS DE SA RENCONTRE AVEC SALLY RICE ET D'AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE RSI

Bob s'est informé de la structure de prix de Lavish. Bien que Lavish ait adopté la bannière RSI, ses prix sont encore beaucoup plus élevés que ceux de RSI. Outre le nom de Lavish qui est devenu RSI, rien n'a vraiment changé. Bob se demande ce qui arrivera à la marque dans le cas d'un autre repositionnement.

Lisa a suggéré de hausser les prix dans tous les spas de RSI au niveau de ceux de Lavish, ce qui procurerait des fonds additionnels pour prendre de l'expansion. Elle a aussi proposé d'éliminer du coup tous les rabais, afin de générer des fonds supplémentaires. D'ailleurs, Lisa n'aime pas que certains clients obtiennent des rabais et d'autres, non.

Sally nous demande d'évaluer la situation de Lavish et la pertinence de son déménagement, et sollicite nos conseils sur l'établissement des prix.

2. Pure Substance Inc.

Dans l'ensemble, Sally est satisfaite de la performance de Pure depuis son acquisition par certains des actionnaires de RSI. Le chiffre d'affaires continue d'augmenter, et RSI profite des synergies créées.

Offre d'une chaîne de pharmacies

Lors de l'achat de Pure, l'ancien propriétaire-dirigeant, Matthew Chung, a parlé de la possibilité d'un contrat de vente avec Santé et beauté (SB), une grande chaîne canadienne de pharmacies. SB demande l'exclusivité de la vente au détail des produits Pure (sauf ceux vendus aux spas). Si Pure conclut le contrat avec SB, elle devra s'engager à fournir les quantités requises. Les membres du Conseil conviennent de ne pas réduire les ventes aux clients actuels pour respecter ce nouveau contrat.

Sally est emballée. Elle estime que cet accord a un fort potentiel pour Pure et qu'il pourrait contribuer à l'expansion de RSI et de Lavish, puisqu'il offrirait une visibilité accrue aux produits utilisés dans les spas de RSI.

Sally reconnaît que l'envergure du contrat est intimidante. Pour remplir ce contrat, Pure doit accroître sa capacité. Sally envisage deux solutions à court terme : recourir à des heures supplémentaires ou utiliser des ingrédients importés en supplément de ce que Pure produit présentement.

Lisa a dit craindre, comme le Conseil, que l'utilisation d'ingrédients importés favoriserait des producteurs étrangers au détriment de fournisseurs canadiens. Elle craint aussi une baisse de la qualité des produits.

ANNEXE I (suite)
NOTES PRISES PAR JACOB RUBINOFF LORS DE SA RENCONTRE AVEC SALLY RICE ET D'AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE RSI

Selon Sally, Pure pourrait se permettre d'inclure jusqu'à 20 % d'ingrédients importés sans compromettre la qualité des produits et sans perdre la possibilité de qualifier ces derniers de locaux et biologiques.

Sally a fourni un projet d'état des résultats de Pure pour 2017 (Annexe III), des extraits du projet d'accord avec SB (Annexe IV) et une analyse préliminaire de l'offre (Annexe V). On s'attend à ce que les ventes actuelles continuent d'augmenter de 5 % par an en moyenne.

Pour accroître la capacité de production à long terme, il faudra envisager l'ajout d'un deuxième quart de travail, l'agrandissement de l'usine et l'automatisation de certaines fonctions du processus de production. Sally souhaite avoir notre avis sur les décisions à prendre à court et à long terme.

Programmes d'aide gouvernementale

La société a reçu une lettre du gouvernement indiquant que les conditions d'une subvention accordée à Pure ne semblaient pas avoir été respectées. Un remboursement pourra donc être exigé à la suite d'un audit du gouvernement, qui débutera dans deux semaines. Sally a entendu Matthew dire qu'il avait obtenu plusieurs subventions pour Pure.

Sally a obtenu des informations supplémentaires sur les subventions que Pure a reçues en 2015 et en 2016 (Annexe VI). Elle ne sait pas trop quoi faire de ces informations, et elle nous demande d'y jeter un coup d'œil et de recommander les mesures à prendre.

3. Massage Therapy Centre Inc.

Conformément à l'accord définitif entre RSI et FFL (Annexe VII), deux grands et deux petits centres ont été ouverts. Il reste à engager un directeur; en attendant, c'est Andy Johnson, propriétaire-dirigeant de FFL, qui assume cette fonction.

Andy a présenté au nom de FFL une offre d'achat des actions que RSI détient dans MTC. Cette offre, qui expirera le 30 juin 2018, prévoit un prix de base correspondant à 50 % de la valeur comptable de l'actif net de MTC, et un montant supplémentaire (versé après la fin de chaque exercice) correspondant à 50 % du bénéfice net des trois exercices suivant la date de la vente pour tous les centres en exploitation au moment du rachat.

Sally a des réserves quant à l'offre. En cas de rachat, RSI n'aura pas la possibilité de bénéficier de la croissance de MTC. Selon l'état des résultats de MTC pour l'exercice clos le 31 décembre 2017 (Annexe VIII), MTC va plutôt bien, quoique pas aussi bien que ce qui était initialement prévu, mais Sally voit un potentiel de croissance.

ANNEXE I (suite)
NOTES PRISES PAR JACOB RUBINOFF LORS DE SA RENCONTRE AVEC SALLY RICE ET D'AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE RSI

Par ailleurs, Sally croit que le rachat de la participation de RSI lui permettrait de consacrer plus de temps à Pure, dont elle voit aussi le potentiel de croissance, ou de relancer le projet de création de franchises de RSI.

Sally a appris qu'Andy veut intégrer MTC à FFL et regrouper les effectifs pour réduire les coûts indirects et faire d'autres gains d'efficience. Selon l'accord relatif à MTC, seuls les membres de FFL ont droit à des rabais. Le nombre d'abonnements aux centres de conditionnement physique de FFL a baissé dernièrement, et Andy a instauré pour les membres de FFL un programme de points à utiliser chez MTC, lequel est entré en vigueur le 1er mars 2018. De plus, Andy offre maintenant des commissions et des primes aux employés de MTC qui vendent des abonnements de FFL. Andy croit que ces changements bénéficieront à la fois à MTC et à FFL.

Bob est préoccupé du fait qu'Andy instaure des programmes, comme le programme de points, qui ont été expressément exclus du contrat de coentreprise lors de la négociation. Il craint que des décisions ne soient prises sans consultation du comité de direction.

À des fins de comparaison avec l'offre d'Andy, Sally demandera au service de la comptabilité de RSI d'évaluer MTC au moyen d'un taux de capitalisation utilisé dans le secteur, soit six fois le bénéfice. Toutefois, avant l'examen détaillé des chiffres, elle veut que le Conseil relève et analyse les facteurs importants à prendre en compte dans la décision d'accepter ou non l'offre de rachat.

4. Autres commentaires formulés par Lisa et Sally pendant la rencontre

Sally a rappelé à ses collègues que, selon l'accord d'achat de Pure, l'ancien propriétaire, Matthew Chung, est responsable de tous les passifs additionnels identifiés au 30 juin 2018, et qu'ils doivent déterminer s'il y a des questions à soulever auprès de Matthew.

Sally a aussi rappelé à Bob et à Lisa qu'ils examineront et approuveront les états financiers annuels de RSI et de Pure à la prochaine réunion, en vue de leur présentation à une assemblée générale annuelle conjointe. Lisa se demande pourquoi ils devront approuver les deux jeux d'états financiers alors que seuls cinq des dix actionnaires de RSI détiennent une participation dans Pure.

ANNEXE II
INFORMATIONS SUR LE CHOIX D'UN EMPLACEMENT POUR LES ACTIVITÉS DE LAVISH SPA INC.

Bail signé avec l'hôtel Opal

- Durée : du 1er janvier 2018 au 31 décembre 2022
- Loyer : 32 500 $ par mois
- Paiement initial, non remboursable, effectué lors du renouvellement : 90 000 $
- Pénalité de résiliation : 6 mois de loyer (195 000 $)
- Compris dans le loyer : les coûts d'exploitation liés aux services publics, aux impôts fonciers et à l'entretien; le stationnement gratuit pour les clients; la publicité de Lavish sur le site Web de l'hôtel

Bail avec option d'achat / Établissement d'un centre de retraite urbaine dans un nouvel emplacement

- Durée : du 1er juillet 2018 au 31 décembre 2022
- Loyer : 25 000 $ par mois
- Valeur d'expertise au 1er janvier 2018 : 5 millions $
- Augmentation annuelle estimative de la valeur de l'immeuble : 4 %
- Option d'achat : au 31 décembre 2022, pour 73 % de la valeur de marché de l'immeuble à cette date
- Coûts d'exploitation estimatifs (services publics, impôts fonciers et entretien) : 7 500 $ par mois
- Revenus tirés de la location de l'espace excédentaire : 5 000 $ par mois (les coûts d'exploitation supplémentaires seraient négligeables)

ANNEXE II (suite)
INFORMATIONS SUR LE CHOIX D'UN EMPLACEMENT
POUR LES ACTIVITÉS DE LAVISH SPA INC.

Le service de la comptabilité a fait une analyse quantitative des deux possibilités :

	Bail avec l'hôtel Opal	**Bail pour un centre de retraite urbaine**
Loyer mensuel	32 500 $	25 000 $
Coûts d'exploitation mensuels	compris	7 500
Revenus mensuels additionnels (espace excédentaire)	S. O.	(5 000)
Coût net	32 500	27 500
Économie d'impôts, à 27 %	(8 775)	(7 425)
Coût mensuel net après impôts	23 725 $	20 075 $
Valeur actualisée (7 % pendant 54 mois)	1 096 270 $	927 613 $
Valeur actualisée de la pénalité pour résiliation	S. O. $	195 000 $
Valeur actualisée de l'option d'achat (s'il y a achat)	S. O. $	932 748 $
Valeur actualisée totale de chaque possibilité	1 096 270 $	189 865 $

Sally a confirmé que les chiffres ci-dessus, préparés par le service de la comptabilité, reflètent avec exactitude les informations qu'elle lui a fournies comme point de départ. Elle ne sait pas exactement combien coûteraient les rénovations, le déménagement, le marketing, l'offre de nouveaux services, etc. Sally fournira ces chiffres au service de la comptabilité ultérieurement, mais elle croit qu'ils seront négligeables.

ANNEXE III
RÉSULTAT NET DE PURE SUBSTANCE INC.

Pure Substance Inc.
Exercice clos le 31 décembre 2017
(en milliers de dollars)

	En vrac (utilisation par les spas)	**Au détail (ventes faites par les spas aux clients)**	**Total**
Produits d'exploitation			
Ventes	4 747 $	17 860 $	22 607 $
Remise de 20 % (à RSI et MTC)	(31)	(116)	(147)
Ventes nettes	4 716	17 744	22 460
Coûts de production			
Coûts directs			
Main-d'œuvre	1 779	5 134	6 913
Matières premières	1 264	3 466	4 730
Emballage	200	1 925	2 125
Coûts indirects (25 % de la main-d'œuvre directe)	445	1 284	1 729
Expédition	321	1 027	1 348
Coût total des produits vendus	4 009	12 836	16 845
Marge brute	707	4 908	5 615
Marge brute (% des ventes brutes)	*15 %*	*27 %*	*25 %*
Administration			3 420
Publicité			201
Soutien à la collectivité			5
Autres			402
Amortissement du bâtiment et du matériel			677
Résultat avant impôts			910
Moins : impôts sur le résultat			182
Résultat net			728 $

ANNEXE IV
EXTRAITS DE L'OFFRE
DE LA CHAÎNE DE PHARMACIES SANTÉ ET BEAUTÉ

L'offre faite par la chaîne de pharmacies Santé et beauté (SB) prévoit notamment ce qui suit :

- La première année du contrat, Pure doit être en mesure de vendre pour au moins 5 millions $ de produits à SB. Toutefois, SB ne garantit pas qu'elle achètera ce volume.
- Pure consentira à SB des remises à taux progressif, comme suit :
  - Achats de 5 000 000 $ ou moins 10 %
  - Achats de 5 000 001 à 6 000 000 $ 12 %
  - Achats de 6 000 001 $ ou plus 15 %
- Pure paiera les frais d'expédition vers l'entrepôt central de SB en Ontario. Les commandes se feront par chargements de camion complets; SB paiera les frais d'expédition de toutes les commandes urgentes.
- SB fera la publicité des produits de Pure. Pure assumera 10 % du coût de la publicité de SB, jusqu'à concurrence de 1 % des achats bruts annuels effectués par SB auprès de Pure.

Remarque : Les estimations du volume de ventes brutes pour la première année vont de 5 millions $ à 7 millions $.

ANNEXE V
ANALYSE QUANTITATIVE PRÉLIMINAIRE DE L'OFFRE DE LA CHAÎNE DE PHARMACIES SANTÉ ET BEAUTÉ

Santé et beauté (SB)
(en milliers de dollars)

	Bas	Moyen	Élevé
Produits d'exploitation			
Ventes brutes	5 000 $	6 000 $	7 000 $
Fonds de promotion (maximum de 1 % des ventes)	(50)	(60)	(70)
Remises sur quantités (10 %/12 %/15 %)	(500)	(620)	(770)
Ventes nettes	4 450	5 320	6 160
Coûts de production			
Coûts directs			
Main-d'œuvre	1 438	1 725	2 013
Matières premières	970	1 164	1 358
Emballage	539	647	755
Coûts indirects (25 % de la main-d'œuvre directe)	359	431	503
Expédition (au taux de 2 %)	100	120	140
Coût total des produits vendus	3 406	4 087	4 769
Marge brute	1 044 $	1 233 $	1 391 $
Marge brute (% des ventes brutes)	*21 %*	*21 %*	*20 %*

Hypothèses utilisées aux fins des calculs ci-dessus :

- Les estimations des coûts directs et des coûts indirects sont fondées sur les pourcentages de vente au détail de Pure, lesquels pourraient être différents dans le secteur des pharmacies. Des ajustements devront être apportés compte tenu de la décision qui sera prise concernant la capacité de production (voir analyse suivante).
- Comme Pure ne devra expédier ses produits qu'à l'entrepôt central de SB, les coûts d'expédition des produits vendus à SB passeront à 2 % des ventes, ce qui est considérablement moindre que pour les ventes actuelles.

ANNEXE V (suite)
ANALYSE QUANTITATIVE PRÉLIMINAIRE DE L'OFFRE
DE LA CHAÎNE DE PHARMACIES SANTÉ ET BEAUTÉ

Décision à court terme – Heures supplémentaires ou utilisation d'ingrédients importés : analyse différentielle

En fonctionnant à 100 %, l'usine peut générer des ventes brutes de 25 119 000 $. Pour faire face à la hausse attendue de 5 % des ventes actuelles et vendre pour un minimum de 5 millions $ à SB, il faudrait que les ventes brutes enregistrent une nouvelle augmentation de 3 618 000 $.

Heures supplémentaires

Pour répondre à cette demande accrue au moyen d'heures supplémentaires uniquement, il faudrait appliquer un taux majoré de 50 %, ce qui se traduirait par des coûts supplémentaires de main-d'œuvre. Voici le coût différentiel estimatif des heures supplémentaires, pour chacun des trois niveaux de ventes prévus dans le contrat avec SB :

Coût différentiel (en milliers de dollars) :	Bas	Moyen	Élevé
Main-d'œuvre – majoration pour heures supplémentaires de 50 % (à 28,7 % des ventes brutes)	520 $	664 $	808 $
Coûts indirects (25 % de la main-d'œuvre directe)	130	166	202
Coût différentiel des heures supplémentaires	650 $	830 $	1 010 $

Importation

En utilisant des ingrédients importés, Pure n'aurait plus besoin de transformer l'une de ses matières premières et pourrait se servir de cette capacité pour répondre à la demande accrue. Il n'y aurait donc aucune hausse du coût de main-d'œuvre. Le coût des matières premières augmenterait de 50 %. Voici le coût différentiel estimatif de l'importation, pour chacun des trois niveaux prévus dans le contrat avec SB :

Coût différentiel des ingrédients (en milliers de dollars) :	Bas	Moyen	Élevé
Coût actuel (19,4 % des ventes brutes)	(702) $	(896) $	(1 090) $
Coût, si achetés au coût majoré de 50 % (29,1 % des ventes brutes)	1 053	1 344	1 635
Coût différentiel de l'importation d'ingrédients	351 $	448 $	545 $

Remarque : D'après notre analyse, lorsque la demande atteindra 6 millions $, Pure dépassera la limite de 20 % permise.

ANNEXE VI
INFORMATIONS CONCERNANT L'AIDE GOUVERNEMENTALE ACCORDÉE À PURE SUBSTANCE INC.

D'après l'examen des dossiers de Pure, il semble que la société ait reçu sept subventions au total en 2015 et en 2016. L'échantillon suivant a été examiné.

Programme Amélioration de l'efficacité énergétique

Pure reçoit régulièrement du financement dans le cadre de ce programme, qui couvre 50 % du coût des rénovations visant à améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments ou du matériel.

La subvention la plus récente visait l'amélioration du bâtiment. Parmi les dépenses admissibles figurent des fenêtres, des matériaux isolants et un nouveau système de chauffage liés à des rénovations effectuées entre le 1er juin 2015 et le 31 mai 2016. Le dossier comprend le formulaire de demande de subvention, un bon de commande et les factures correspondantes. Certaines dates de facturation ne sont pas comprises dans la période d'admissibilité, et une des factures indique des heures de main-d'œuvre pour l'installation des nouvelles fenêtres, effectuée par des employés de Pure et facturée au taux du marché.

Subvention pour immobilisations accordée par le même programme d'efficacité énergétique

La subvention était assortie des conditions suivantes :

- La subvention servira à financer 75 % du coût d'achat du matériel écoénergétique, jusqu'à un plafond déterminé.
- Le matériel sera utilisé pendant au moins cinq ans.
- Si le matériel est mis hors service ou vendu avant cinq ans, le montant correspondant à sa juste valeur au moment de sa mise hors service devra être remboursé.

Deux factures relatives à cette subvention pour matériel se trouvaient dans le dossier, l'une de 500 000 $ et l'autre de 375 000 $. Les deux proviennent du même fournisseur et portent le même numéro et la même date. Selon le dossier, c'est la facture de 500 000 $ qui a été soumise pour la subvention, et une subvention de 375 000 $ (75 %) a été reçue.

Le commis aux comptes fournisseurs se rappelle en avoir discuté avec Matthew. Celui-ci a expliqué que le coût réel du matériel avait dans ce cas été inférieur à l'estimation initiale de 500 000 $, mais qu'il arrivait parfois que ce soit le contraire qui se produise et que le matériel coûte alors plus cher que le montant maximal permis. Matthew a dit qu'il était donc correct de recevoir la subvention totale de 375 000 $, puisque le tout s'équilibre au fil des subventions. Un montant total de 375 000 $ a été payé au fournisseur.

Le matériel est entreposé à l'usine sous une bâche pour servir en cas de besoin, mais il n'est actuellement pas utilisé.

ANNEXE VI (suite)
INFORMATIONS CONCERNANT L'AIDE GOUVERNEMENTALE ACCORDÉE À PURE SUBSTANCE INC.

Soutien à la publicité

Ce programme prévoit le remboursement de 10 % des frais publicitaires, jusqu'à concurrence de 50 000 $ par année, si l'entreprise accepte d'utiliser dans ses publicités le slogan « Fait à 100 % à l'Île-du-Prince-Édouard » et le logo correspondant. Le programme, lancé en 2016, est toujours en cours. Les demandes de remboursement portent sur la publicité des produits Pure, 100 % biologiques et locaux, dans des magazines spécialisés. Dans le cadre de ce programme, Pure a reçu une subvention de 44 000 $ en 2016 et de 25 000 $ en 2017.

ANNEXE VII
EXTRAITS DE L'ACCORD DÉFINITIF RELATIF À MASSAGE THERAPY CENTRE INC.

Accord définitif

REMARQUE : les principaux ajouts par rapport à la version préliminaire sont en italique et en gras; les principales suppressions sont raturées et en gras.

Direction

~~**FFL et RSI formeront une société de personnes appelée MTC**~~ ***Une nouvelle société par actions,*** Massage Therapy Centre ***Inc****.* (MTC*)*, ***sera constituée pour exploiter*** des centres de massothérapie dans certains établissements de FFL. ***RSI et FFL feront chacune un investissement initial de 100 000 $ comptant en échange d'actions.***

L'équipe de direction sera composée d'un représentant de RSI, d'un représentant de FFL et d'un directeur embauché pour MTC. Cette équipe de direction prendra toutes les décisions importantes concernant MTC.

Les bénéfices seront partagés à parts égales entre FFL et RSI. Les flux de trésorerie d'exploitation provenant de la ~~**société de personnes**~~ ***coentreprise*** seront distribués trimestriellement aux ~~***associés***~~ ***copropriétaires***.

Identité, image et marque

Les centres de massothérapie porteront le nom de Forevermore Fit – Massage Therapy Centres.

Emplacements et financement

FFL choisira où ***et quand seront ouverts*** les centres de massothérapie. ~~**Elle compte d'abord ouvrir deux centres de massothérapie dans ses centres de conditionnement physique les plus grands et deux autres dans des centres plus petits.**~~ On prévoit qu'il y aura des centres de massothérapie dans tous les établissements de FFL d'ici cinq ans.

FFL fournira gratuitement les locaux dans ses établissements. MTC acquittera les frais de rénovation, s'il y a lieu, et louera le matériel nécessaire. ~~**FFL fournira les fonds nécessaires pour la rénovation et exigera de MTC des intérêts sur l'emprunt au taux préférentiel plus 2 %.**~~

~~**FFL et RSI investiront 15 000 $ par petit centre et 60 000 $ par grand centre pour couvrir les frais d'ouverture et fournir le fonds de roulement initial (y compris les uniformes, le linge de spa et les fournitures). FFL et RSI garantiront également tout financement dont MTC aura besoin.**~~ ***Une fois les fonds provenant de l'investissement initial en capital-actions utilisés, FFL et RSI fourniront à parts égales du financement par emprunt pour couvrir les coûts d'investissement dans de nouveaux centres.*** ~~**FFL fournira les fonds nécessaires pour la rénovation et exigera de MTC des intérêts sur l'emprunt au taux préférentiel plus 2 %**~~.FFL et RSI établiront chacune leurs propres accords de financement.

FFL et RSI garantiront tout financement dont MTC aura besoin.

ANNEXE VII (suite)
EXTRAITS DE L'ACCORD DÉFINITIF RELATIF À MASSAGE THERAPY CENTRE INC.

Ressources humaines

RSI et FFL recruteront conjointement le directeur de MTC. Celui-ci ***et FFL*** embaucheront ensemble le personnel des centres de massothérapie MTC. RSI assurera la formation initiale des thérapeutes, sans frais. Le perfectionnement professionnel ultérieur sera offert par RSI moyennant des honoraires. Seuls des massothérapeutes qualifiés seront embauchés.

Dans les grands centres, le centre de massothérapie aura un service de réceptionniste distinct et plusieurs salles de soins. Dans les petits centres, la réceptionniste du centre de conditionnement physique s'occupera aussi du centre de massothérapie, et il n'y aura qu'une salle de soins.

Services

Une gamme de massages sera proposée, mais aucun autre service ne sera offert. L'accent sera mis sur le massage des tissus profonds et autres types de massages liés aux sports et au conditionnement physique. La facturation directe des services aux sociétés d'assurances sera offerte et privilégiée.

Les membres de FFL auront droit à une remise de 10 % sur le prix courant des services et des produits. ~~**Ils accumuleront également des « points » après avoir reçu un massage ou atteint leurs objectifs de mise en forme, points qui pourront être échangés contre des massages, des produits ou des consultations privées pour le conditionnement physique. Un processus sera mis en place pour faire le suivi de l'accumulation et de l'utilisation des points.**~~

États financiers

Les états financiers de MTC seront établis conformément aux NCECF.

ANNEXE VIII
INFORMATIONS FINANCIÈRES – MASSAGE THERAPY CENTRE INC.

Centres de massothérapie	**Semestre clos le 31 déc. 2016**	**Exercice clos le 31 déc. 2017**
Produits d'exploitation – services thérapeutiques	533 033 $	981 708 $
Ventes de produits de soins	63 964	98 171
	596 997	1 079 879
Charges		
Salaires et avantages sociaux	293 167	539 940
Coût des produits vendus	30 063	46 140
Frais d'administration et autres	235 259	418 594
Intérêts	0	7 677
Charges totales	558 489	1 012 351
Résultat avant impôts	38 508	67 528
Impôts	11 552	20 258
Résultat net	26 956 $	47 270 $
Investissement fait		
Rénovations	31 200 $	20 450 $
Matériel	76 450	46 620
Uniformes et linge de spa	22 630	12 600
Fonds de roulement	60 000	30 000
	190 280 $	109 670 $
Financement		
Investissement initial – capitaux propres		
RSI	100 000 $	S. O.
FFL	100 000 $	S. O.
Financement ultérieur – par emprunt		
RSI	S. O.	54 835 $
FFL	S. O.	54 835 $

Remarque : RSI comptabilise MTC comme une coentreprise dans ses états financiers, selon la méthode de comptabilisation à la valeur de consolidation.

ANNEXE C

ÉTUDE DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION DE L'ÉPREUVE DU JOUR 2 – 17 SEPTEMBRE 2015

Examen final commun
17 septembre 2015 – Épreuve du Jour 2

Étude de cas avec choix de rôle

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

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

SOMMAIRE

	Page
Information commune – à lire quel que soit votre rôle	
Contexte	38
Travail à faire selon votre rôle – lire seulement le texte relatif au rôle que vous avez déjà choisi	
Travail à faire en Certification	40
Travail à faire en Finance	41
Travail à faire en Gestion de la performance	43
Travail à faire en Fiscalité	44
Information commune – à lire quel que soit votre rôle	
Annexe I – Structure des entreprises	45
Annexe II – Informations sur l'exploitation	46
Annexe III – Extraits des états financiers et autres informations financières importantes	48
Informations particulières – lire uniquement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi	
Annexe IV (Certification) – Informations supplémentaires	57
Annexe IV (Finance) – Informations supplémentaires	59
Annexe IV (Gestion de la performance) – Informations supplémentaires	63
Annexe IV (Fiscalité) – Informations supplémentaires	68

INFORMATION COMMUNE – CONTEXTE

K-Med ltée (K-Med) est une société à capital fermé appartenant à parts égales à Kevin et Kaylee Olesen, qui sont frère et sœur et qui ont hérité de l'entreprise au décès de leur père, il y a 10 ans. K-Med exploite deux secteurs : le secteur santé et le secteur location d'immeubles. Kaylee a étudié la naturopathie à l'université. Aujourd'hui vice-présidente, Secteur santé, elle supervise le développement de produits. Kevin a été nommé chef de la direction de K-Med il y a 10 ans. Il se concentre sur l'autre secteur d'activité, soit la location d'immeubles, qui aide à financer les activités de recherche et de développement de K-Med. Le Conseil d'administration de K-Med est constitué de Kaylee, de Kevin et de trois administrateurs indépendants — un avocat, un médecin à la retraite et un entraîneur de conditionnement physique. Ce sont tous des amis de la famille Olesen qui n'ont aucune expérience au sein d'autres conseils.

Secteur santé

Feu M. Olesen a été un pionnier de la commercialisation de l'huile extraite du krill, un crustacé semblable à la crevette. L'huile est extraite selon un procédé breveté par K-Med. Elle peut être vendue en vrac ou raffinée et encapsulée. En 2004, K-Med a lancé la première capsule d'huile de krill sur le marché, sous le nom de L'Huile K-Krill^{MD}. Actuellement, L'Huile K-Krill^{MD} est le seul produit de l'entreprise, et elle est vendue à des distributeurs canadiens, en capsules seulement.

Jusqu'à récemment, la production était limitée par la capacité de l'usine. Cependant, grâce à l'agrandissement de l'usine, achevé en mai 2015, la production de L'Huile K-Krill^{MD} a augmenté pour atteindre un niveau correspondant à la demande du marché. Mais la demande continue de croître. L'Annexe II fournit des informations sur l'exploitation de L'Huile K-Krill^{MD}.

Pour augmenter la capacité de production afin d'atteindre le niveau de croissance prévu des ventes de L'Huile K-Krill^{MD} et, peut-être, de commercialiser d'autres produits, le Conseil a décidé de procéder à un premier appel public à l'épargne (PAPE). Un courtier a accepté de réaliser le PAPE le 1er décembre 2015.

Secteur location d'immeubles

Le secteur location d'immeubles loue des immeubles commerciaux achetés au fil des ans.

Nous sommes le 20 octobre 2015. Kevin envisage depuis un certain temps de se retirer de la société et de lancer sa propre entreprise de placement immobilier. Pour sa part, Kaylee souhaite jouer un rôle plus important au sein de la direction, car elle veut positionner K-Med comme chef de file dans la fabrication d'huile de krill. En juin de cette année, Kevin a constitué une entreprise à capital fermé, K-Lou ltée (K-Lou), dont il est le président. Le 30 novembre 2015, K-Med vendra son secteur location d'immeubles à K-Lou et recevra un paiement comptant initial de 200 000 $, et Kaylee succédera à Kevin comme chef de la direction de K-Med. Le solde du prix d'achat, qui demeure à déterminer, sera exigible en juin 2017. L'Annexe I présente des informations sur la structure des entreprises.

INFORMATION COMMUNE – CONTEXTE (suite)

Vous, CPA, êtes en réunion avec Tracey Allen, chef des finances, les auditeurs et les membres du Service des finances de K-Med. Tracey a indiqué que les états financiers de l'exercice en cours et les chiffres correspondants de l'exercice précédent ont été préparés selon les Normes internationales d'information financière (IFRS), en prévision du PAPE. Malheureusement, le Service des finances n'a plus de contrôleur, celui-ci ayant accepté le 15 octobre le poste de vice-président et chef des finances de K-Lou, la nouvelle société de Kevin. Tracey prévoit pourvoir le poste avant la fin de l'exercice, mais elle s'attend à ce que l'équipe des finances et de l'administration fournisse l'effort supplémentaire nécessaire pour réaliser la restructuration, assurer la réussite du PAPE et se préparer pour l'audit de l'exercice se terminant le 31 décembre. L'Annexe III présente des extraits des états financiers de l'exercice précédent et des résultats pour le troisième trimestre, ainsi que d'autres informations financières importantes.

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

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

TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION

Vous, CPA, êtes directeur d'audit chez Quest & Arnold, S.E.N.C.R.L. (Q&A).

Le Conseil a retenu les services de Q&A pour auditer les états financiers de K-Med pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2015. Q&A entretient de bonnes relations avec K-Med depuis 5 ans et achève habituellement l'audit avant le 30 avril. Il n'y a eu aucun problème d'audit important pouvant avoir une incidence pour les principaux utilisateurs des états financiers, dont les prêteurs et les propriétaires de K-Med. Cela dit, le cabinet a appris que la banque avait imposé une nouvelle clause restrictive obligeant K-Med à maintenir un ratio du fonds de roulement de 1,5:1.

Votre cabinet a récemment été informé du projet de PAPE de K-Med. Comme Tracey Allen, chef des finances de K-Med, l'a dit à la réunion, le projet d'états financiers a été préparé selon les IFRS.

Vous rencontrez l'associé responsable de la mission, qui vous dit ce qui suit : « Tracey m'a mentionné, en toute confidentialité, qu'elle était préoccupée par le départ soudain du contrôleur : celui-ci s'est joint à K-Lou peu après que le calcul de la juste valeur des immeubles de placement a été fait pour les états financiers de l'exercice.

« Je voudrais que vous rédigiez un mémo traitant des questions d'information financière relatives à K-Med, et que vous me présentiez des états financiers révisés tenant compte de tous les ajustements comptables nécessaires. Je voudrais aussi savoir si vous pensez que le secteur location d'immeubles, qui sera cédé, constitue une activité abandonnée. Veuillez analyser si l'opération satisfait aux critères, mais n'apportez aucun ajustement à cet égard avant que je n'aie eu l'occasion de m'entretenir de la question avec la haute direction.

« Je sais que le PAPE approche à grands pas, mais, pour le moment, j'aimerais que vous commenciez à préparer le plan d'audit de fin d'exercice. Veuillez établir d'abord un aperçu général de la situation financière de l'entreprise. À cette fin, je vous suggère de faire un examen analytique détaillé des postes de l'état des résultats, ainsi qu'une analyse des principaux ratios financiers comparativement à ceux de l'exercice précédent. Je voudrais ensuite une évaluation des risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble, y compris une analyse de leur incidence sur la stratégie et le seuil de signification prévus. Veuillez aussi indiquer des procédures à l'égard de toutes les questions d'information financière que vous avez relevées et de tous les autres risques importants liés aux postes des états financiers. Une fois que l'équipe fiscale de K-Med aura établi les provisions d'impôt, celles-ci seront examinées par les fiscalistes de Q&A.

« En plus de préparer le plan d'audit, j'aimerais que vous analysiez l'incidence qu'aurait, sur le rapport d'audit, la découverte d'erreurs comptables.

« Veuillez aussi préparer un mémo décrivant les responsabilités de l'auditeur relativement au PAPE et au prospectus connexe. »

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

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

TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE

Vous, CPA, êtes analyste financier au sein du Service des finances de K-Med.

Tracey Allen, chef des finances, vous demande de rédiger un mémo traitant des questions d'information financière relatives à K-Med et de préparer des états financiers révisés tenant compte de tous les ajustements comptables nécessaires. S'il y a lieu, elle aimerait que vous preniez en compte l'incidence de ces questions d'information financière lorsque vous répondrez à ses autres demandes. Tracey vous demande aussi si vous pensez que le secteur location d'immeubles, qui sera cédé, constitue une activité abandonnée. Elle vous demande d'analyser l'opération pour déterminer si elle satisfait aux critères, mais ne veut pas que vous apportiez d'ajustement à cet égard avant qu'elle n'ait eu l'occasion de s'entretenir de la question avec la haute direction. Tracey vous précise que le travail relatif aux provisions d'impôt sera confié séparément à un analyste principal en fiscalité.

Tracey aimerait avoir vos commentaires sur toutes les questions concernant le PAPE qui pourraient se poser et connaître les autres solutions viables qui s'offrent à K-Med pour obtenir du financement.

De plus, afin de pouvoir transmettre au Conseil de K-Med l'information dont il a besoin pour établir le prix de la vente imminente, elle aimerait que vous lui fournissiez une évaluation de K-Lou.

Elle aimerait aussi que vous analysiez quels seraient la situation financière et les ratios clés de K-Med dans l'hypothèse où le PAPE est fructueux et le secteur location est cédé à K-Lou.

Tracey voudrait également que vous calculiez la capacité de production de K-Med et que vous déterminiez si celle-ci deviendra une préoccupation ultérieurement.

Tracey croit que l'exploitation de K-Med commencera à générer des flux de trésorerie considérables au cours des deux prochains exercices (2016 et 2017), et elle aimerait que vous le lui confirmiez. Elle aimerait aussi savoir si le produit du PAPE et les flux de trésorerie d'exploitation seront suffisants pour financer les dépenses en capital et autres besoins en trésorerie de K-Med en 2016 et en 2017.

Tracey aimerait aussi que vous fassiez une estimation du coût moyen pondéré du capital (CMPC) pour K-Med et pour K-Lou après le PAPE et que vous donniez des explications concernant les facteurs pertinents dont vous avez tenu compte pour déterminer chaque CMPC.

Finalement, Tracey se demande si K-Lou sera capable de payer à K-Med le montant requis pour l'achat du secteur location. Elle aimerait connaître le montant des flux de trésorerie d'exploitation nets dont K-Lou disposera chaque année pour rembourser K-Med et savoir quelles sont les solutions de rechange qui pourraient s'offrir à K-Lou pour obtenir le financement nécessaire afin de rembourser le montant dû à K-Med. Il est clair que, plus vite K-Lou pourra rembourser le montant dû à K-Med, meilleure sera la situation financière de cette dernière.

(*Suite du travail à faire à la page suivante*.)

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

TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE (suite)

Tracey vous rappelle que votre analyse lui servira pour sa présentation au Conseil et vous demande donc de justifier clairement vos recommandations.

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

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

TRAVAIL À FAIRE EN GESTION DE LA PERFORMANCE

Vous, CPA, êtes analyste financier au sein du Service des finances de K-Med.

Tracey Allen, chef des finances, vous demande de rédiger un mémo traitant des questions d'information financière relatives à K-Med et de préparer des états financiers révisés tenant compte de tous les ajustements comptables nécessaires. Tracey vous demande aussi si vous pensez que le secteur location d'immeubles, qui sera cédé, constitue une activité abandonnée. Elle vous demande d'analyser l'opération pour déterminer si elle satisfait aux critères, mais ne veut pas que vous apportiez d'ajustement à cet égard avant qu'elle n'ait eu l'occasion de s'entretenir de la question avec la haute direction. Tracey vous précise que le travail relatif aux provisions d'impôt sera confié séparément à un analyste principal en fiscalité.

Tracey voudrait aussi que vous analysiez les écarts importants entre les chiffres réels depuis le début de l'exercice et ceux du budget flexible pour le secteur santé. Elle examinera votre évaluation et vos commentaires à l'appui de celle-ci avant de les présenter au Conseil, qui se réunira bientôt pour discuter de la réorganisation de l'entreprise et du PAPE.

Tracey vous demande aussi de préparer une analyse qualitative et quantitative de la situation du secteur santé. Sur la base de votre évaluation, elle souhaite que vous analysiez les questions d'exploitation liées au plan stratégique de 2016, ainsi que leurs répercussions possibles sur le budget.

De plus, Tracey vous demande de faire une analyse pour déterminer si K-Med devrait commencer à vendre de l'huile de krill en vrac à d'autres fabricants ou si elle devrait continuer d'augmenter la production des capsules de L'Huile K-Krill^{MD}. Un consultant a avancé que le marché pourra supporter un prix de 165 $ le kilo pour l'huile de krill en vrac, mais Tracey veut savoir à quel prix K-Med devrait la vendre, selon vous.

Kaylee est emballée à l'idée d'avoir le plein contrôle de K-Med, et elle s'attend à ce que l'entreprise prenne son envol. Tracey voudrait savoir si vous pensez que Kaylee est trop optimiste quant à l'avenir de K-Med une fois que les opérations projetées auront eu lieu.

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

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

TRAVAIL À FAIRE EN FISCALITÉ

Vous, CPA, êtes analyste en fiscalité au Service des finances de K-Med.

Tracey Allen, chef des finances, vous demande de rédiger un mémo traitant des questions d'information financière relatives à K-Med et de préparer des états financiers révisés tenant compte de tous les ajustements comptables nécessaires. S'il y a lieu, elle aimerait que vous preniez en compte l'incidence de ces questions d'information financière lorsque vous répondrez à ses autres demandes. Tracey vous demande aussi si vous pensez que le secteur location d'immeubles, qui sera cédé, constitue une activité abandonnée. Elle vous demande d'analyser l'opération pour déterminer si elle satisfait aux critères, mais ne veut pas que vous apportiez d'ajustement à cet égard avant qu'elle n'ait eu l'occasion de s'entretenir de la question avec la haute direction. Tracey vous précise que le travail relatif aux provisions d'impôt différé sera confié séparément à un autre analyste en fiscalité après qu'elle aura examiné votre travail.

Tracey vous a dit d'estimer le revenu aux fins de l'impôt pour l'année (les années) d'imposition 2015, en vous basant sur le cumul des résultats présenté dans les états financiers du troisième trimestre et en tenant compte de la vente prévue des actifs du secteur location dans votre calcul. Elle aimerait que vous calculiez ensuite l'impôt estimatif à payer et/ou la perte disponible pour report prospectif à la fin du présent exercice. Pour ce calcul, elle veut que vous posiez l'hypothèse que K-Med vendra les actifs à K-Lou à leur juste valeur, car cela aidera Kevin dans ses négociations avec Kaylee.

Tracey vous demande aussi de rédiger un mémo à l'intention des propriétaires, pour les conseiller au sujet des incidences générales pertinentes concernant l'impôt des sociétés et des particuliers qui découleront du PAPE et du fait que K-Med deviendra une société ouverte. Compte tenu du nombre d'actions qui seront offertes, on s'attend à ce qu'elles soient largement réparties.

Comme Kevin prévoit que K-Lou sera rentable, il se demande comment les revenus provenant des activités de location seront imposés. En raison des pertes qu'elle a subies, K-Med n'a pas payé d'impôt depuis des années. Kevin s'interroge aussi sur les façons dont il pourrait retirer personnellement de l'argent de K-Lou de façon continue.

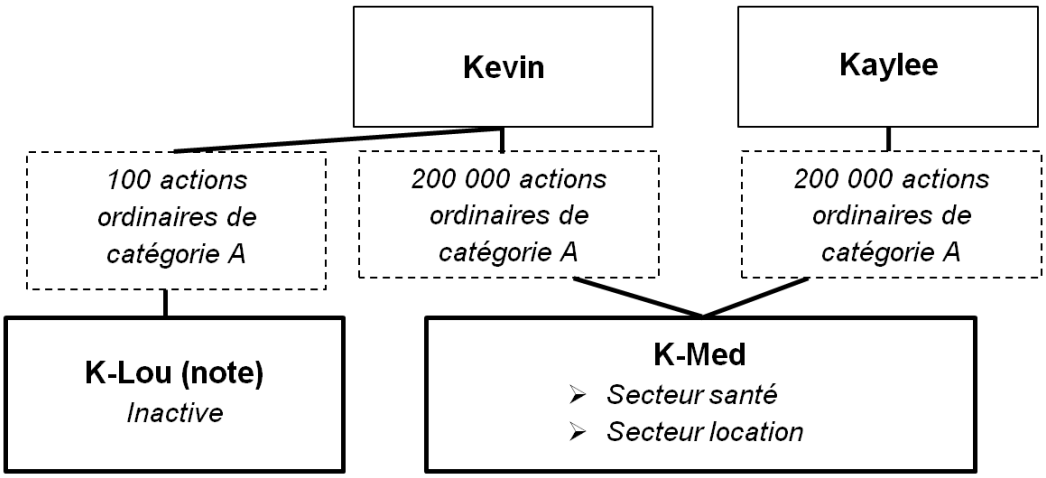
Tracey vous dit que Kevin voudrait plus d'indications sur la façon de structurer l'opération visant à séparer K-Lou de K-Med. Il aimerait connaître l'option la plus avantageuse sur le plan fiscal, mais souhaite que vous lui indiquiez diverses possibilités dont il pourra discuter avec Kaylee.

Kevin a dit à Tracey qu'il prévoit se départir de toutes ses actions dans K-Med lorsque la période d'entiercement se terminera, afin de pouvoir se retirer de l'entreprise et de disposer de fonds pour investir davantage dans K-Lou. Tracey vous demande de rédiger un mémo distinct à l'intention de Kevin pour le conseiller sur les possibilités de planification permettant un report d'impôt liées à la vente de ses actions, et de lui fournir une estimation du montant après impôt qu'il recevra lorsqu'il aura vendu ses actions dans K-Med.

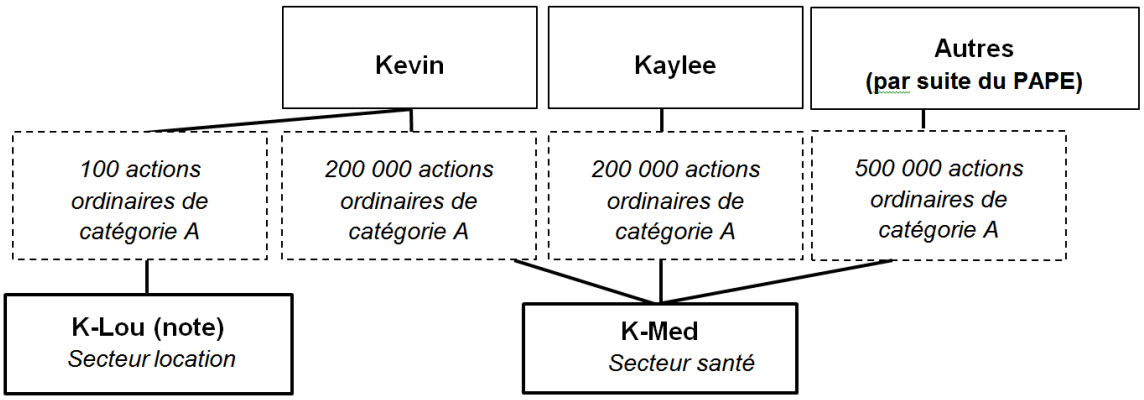
Outre les annexes communes (de I à III), les informations fournies à l'Annexe IV (Fiscalité) sont pertinentes pour votre analyse.

ANNEXE I
STRUCTURE DES ENTREPRISES

K-Med – Structure (au 20 octobre 2015), avant le PAPE et la vente du secteur location à K-Lou :



K-Med et K-Lou – Structure (au 1er décembre 2015), après le PAPE et la vente du secteur location à K-Lou :



Remarque : K-Lou a été constituée le 1er juin 2015. La société a émis un total de 100 actions ordinaires de catégorie A, avec un capital versé total de 10 000 $. Kevin Olesen, président, détient la totalité des actions de catégorie A de l'entreprise. À ce jour, K-Lou n'a pas gagné de produits et a engagé des charges minimes. Outre Kevin et le vice-président, Finances, K-Lou n'a aucun employé.

ANNEXE II
INFORMATIONS SUR L'EXPLOITATION

Secteur santé

Aperçu du produit

Lorsque le krill est pêché et traité à l'aide du procédé breveté de K-Med, il fournit deux sous-produits : l'huile et la protéine. L'huile sert à fabriquer le produit L'Huile K-Krill^{MD}; elle est encapsulée selon un processus standard et vendue en bouteilles de 60 capsules. La protéine est considérée comme un déchet et mise au rebut.

En 2015, afin d'utiliser la protéine, K-Med a entrepris des recherches pour créer un concentré de protéine de krill, Protéine K-Krill^{MD}, qu'elle est maintenant presque prête à commercialiser. Protéine K-Krill^{MD} facilite la digestion chez les animaux, et les chercheurs de K-Med pensent qu'un produit semblable pourrait aussi aider les humains. On ne s'attend pas à ce que Protéine K-Krill^{MD} génère des produits importants au cours des deux prochains exercices.

En raison des besoins en santé d'une population vieillissante, la demande de suppléments alimentaires tels que L'Huile K-Krill^{MD} et d'additifs alimentaires tels que Protéine K-Krill^{MD} croît rapidement. Selon les estimations, dans ce secteur d'activité, les producteurs réalisent une marge brute d'environ 43 %.

Matière première principale : le krill

Le krill est considéré comme une ressource abondante et accessible. K-Med s'approvisionne en krill antarctique auprès de deux fournisseurs, même s'il est facile d'en trouver d'autres.

L'un des avantages concurrentiels de K-Med, c'est qu'elle a reçu l'approbation d'un organisme international indépendant lui permettant de faire certaines affirmations sur les étiquettes de ses produits concernant le caractère écologique de ses processus de récolte du krill.

Les activités de recherche et de développement de la société ont permis d'établir que son huile de krill a des concentrations d'antioxydants supérieures à celles de produits à base d'huile de poisson meilleur marché (la concurrence). De fait, deux études indépendantes récentes ont démontré que la consommation régulière de L'Huile K-Krill^{MD} peut réduire le risque de maladie cardiovasculaire.

ANNEXE II (suite)
INFORMATIONS SUR L'EXPLOITATION

Production

Il faut 0,03 kilo d'huile de krill pour produire une bouteille de supplément alimentaire L'Huile K-Krill[MD].

En 2015, K-Med a agrandi ses installations et ainsi augmenté sa capacité d'extraction d'huile de krill, qui s'établit à 130 000 kilos par année. À la lumière des résultats cumulés à ce jour, K-Med s'attend à extraire, par suite de l'agrandissement, 86 466 kilos d'huile de krill en tout en 2015. Pour satisfaire à la demande prévue, K-Med devra sans doute accroître sa production de 4 % par mois. Les installations abritent désormais les laboratoires, les bureaux de l'administration et l'usine de production. Pour augmenter davantage sa capacité de production, K-Med devra obtenir l'approbation du ministère de l'Environnement.

Dans l'ensemble, la société ne prévoyait pas que le coût des produits vendus allait augmenter du fait de l'agrandissement, malgré l'augmentation du coût des matières premières. Elle s'attendait à ce que l'amélioration du processus de production entraîne une réduction des heures de main-d'œuvre directe par cycle de production. Le coût des produits vendus budgété était fondé sur les coûts réels de l'exercice précédent et le volume des ventes prévues de l'exercice en cours.

Vente et distribution

Les produits de santé de K-Med doivent être approuvés par les autorités de réglementation avant d'être vendus pour consommation humaine, mais les organismes de réglementation ne sont pas les mêmes d'un marché à l'autre. Par conséquent, un produit dont la vente est approuvée au Canada pourrait ne pas être autorisé aux États-Unis. Cependant, tout indique que L'Huile K-Krill[MD] sera approuvée aux États-Unis dans un avenir proche.

Pour étudier la possibilité d'accroître l'utilisation de L'Huile K-Krill[MD] dans des produits alimentaires emballés, K-Med a entamé des pourparlers avec deux multinationales de l'alimentation. À cause de sa capacité de production limitée, K-Med a toutefois décidé de continuer de cibler le marché actuel des suppléments alimentaires. Au cours des neuf premiers mois de 2015, les ventes de L'Huile K-Krill[MD] ont généré 96 % des produits de K-Med. Les ventes ne sont pas cycliques ni saisonnières.

En 2015, K-Med a dépensé une somme considérable à des fins de marketing afin de s'associer à deux nouveaux distributeurs, ce qui a généré des ventes additionnelles sur des segments de marché différents. Au 30 septembre 2015, K-Med distribuait L'Huile K-Krill[MD] dans des magasins d'aliments naturels, dans des pharmacies et en la vendant directement.

ANNEXE III
EXTRAITS DES ÉTATS FINANCIERS
ET AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES IMPORTANTES

K-Med ltée
Projet d'état de la situation financière
aux

	30 septembre 2015 (non audité)	31 décembre 2014 (audité)
Actif		
Actifs courants		
Trésorerie	207 545 $	214 113 $
Créances clients	1 546 465	1 577 415
Stocks (note 1)	3 554 834	3 135 309
Crédit d'impôt à recevoir	0	622 377
Autres actifs	182 407	199 935
	5 491 251	5 749 149
Actifs non courants		
Subvention à recevoir	25 000	75 000
Immobilisations corporelles (note 2)	3 847 790	3 042 890
Actifs incorporels (notes 3, 4)	818 630	634 434
Placements (note 5)	5 277 280	5 093 580
	15 459 951 $	14 595 053 $
Passif		
Passifs courants		
Découvert bancaire	283 516 $	0 $
Dettes fournisseurs et charges à payer	2 095 296	1 962 077
Paiements anticipés (note 6)	484 951	480 630
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an (note 7)	958 702	772 699
	3 822 465	3 215 406
Passifs non courants		
Dette à long terme (note 7)	10 086 257	9 252 145
	13 908 722	12 467 551
Capital		
Capital social (note 8)	2 800 000	2 800 000
Déficit	(1 248 771)	(672 498)
	1 551 229	2 127 502
	15 459 951 $	14 595 053 $

ANNEXE III (suite)
EXTRAITS DES ÉTATS FINANCIERS
ET AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES IMPORTANTES

K-Med ltée
Projet d'état du résultat global
pour la période de

	9 mois terminée le 30 septembre 2015 (non audité)	12 mois terminée le 31 décembre 2014 (audité)
Produits des activités ordinaires (note 9)	10 056 907 $	10 083 287 $
Coût des produits vendus	(4 588 278)	(5 573 400)
Marge brute	5 468 629	4 509 887
Autres produits	49 905	31 674
Amortissement (notes 2, 3, 4)	(358 036)	(294 240)
Frais de vente, généraux et d'administration	(3 529 783)	(3 030 847)
Recherche et développement (note 4)	(1 822 632)	(1 979 242)
Ajustements de la juste valeur des placements	83 700	120 335
Frais financiers, nets	(468 056)	(417 101)
Résultat avant impôts sur le résultat	(576 273)	(1 059 534)
Impôts sur le résultat	0	0
Résultat net et résultat global	(576 273) $	(1 059 534) $

ANNEXE III (suite)
EXTRAITS DES ÉTATS FINANCIERS
ET AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES IMPORTANTES

1. Stocks

À la fin de la période, les stocks étaient constitués comme suit :

	30 septembre 2015	31 décembre 2014
Matières premières	654 564 $	1 280 889 $
Produits en cours	542 270	675 420
Produits finis	2 358 000	1 179 000
Total des stocks	3 554 834 $	3 135 309 $

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation, et le coût est déterminé selon la méthode du premier entré, premier sorti. En avril, la société a pu ramener le coût de production à 2,50 $ par bouteille, alors qu'il était de 3,00 $ par bouteille auparavant. La société a continué d'évaluer ses stocks de produits finis à 3,00 $ par bouteille.

La société a considérablement accru sa production en 2015 afin de satisfaire à l'augmentation de la demande des consommateurs, et elle s'attend à ce que les stocks se renouvellent aux quatre mois. Le 30 septembre 2015, il y avait 786 000 bouteilles en stock, comparativement à seulement 393 000 le 31 décembre 2014.

ANNEXE III (suite)
EXTRAITS DES ÉTATS FINANCIERS
ET AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES IMPORTANTES

2. Immobilisations corporelles

	Terrain	Bâtiment et composants du bâtiment	Matériel du laboratoire et de l'usine	Mobilier et matériel de bureau	Matériel informatique et logiciels	Total
Coût :						
Solde au 31 décembre 2014	19 816 $	2 242 552 $	3 201 273 $	162 047 $	189 450 $	5 815 138 $
Entrées	0	686 072	467 855	22 257	67 936	1 244 120
Sorties	0	0	0	(8 692)	(92 210)	(100 902)
Solde au 30 septembre 2015	19 816 $	2 928 624 $	3 669 128 $	175 612 $	165 176 $	6 958 356 $

	Terrain	Bâtiment et composants du bâtiment	Matériel du laboratoire et de l'usine	Mobilier et matériel de bureau	Matériel informatique et logiciels	Total
Amortissement cumulé :						
Solde au 31 décembre 2014	0 $	386 338 $	2 178 535 $	108 432 $	98 943 $	2 772 248 $
Entrées	0	108 839	220 680	13 879	21 289	364 687
Sorties	0	0	0	(5 624)	(20 745)	(26 369)
Solde au 30 septembre 2015	0 $	495 177 $	2 399 215 $	116 687 $	99 487 $	3 110 566 $

	Terrain	Bâtiment et composants du bâtiment	Matériel du laboratoire et de l'usine	Mobilier et matériel de bureau	Matériel informatique et logiciels	Total
Valeurs comptables nettes :						
Solde au 31 décembre 2014	19 816 $	1 856 214 $	1 022 738 $	53 615 $	90 507 $	3 042 890 $
Solde au 30 septembre 2015	19 816 $	2 433 447 $	1 269 913 $	58 825 $	65 689 $	3 847 790 $

ANNEXE III (suite)
EXTRAITS DES ÉTATS FINANCIERS
ET AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES IMPORTANTES

3. Actifs incorporels

Les brevets sont amortis de façon linéaire sur leur durée d'utilité, qui est de 20 ans, à compter de la date à laquelle ils peuvent être utilisés.

Comme les licences et les marques de commerce ont une durée d'utilité indéterminée, elles sont comptabilisées selon le modèle du coût. Au cours de l'exercice, en prévision du début de la production commerciale en 2016, K-Med a enregistré la marque Protéine K-Krill[MD] dans certaines provinces canadiennes. Des études de marché ont révélé que ce produit connaîtra une forte demande.

	Brevets	Frais de développement	Licences	Marques de commerce	Total
Coût :					
Solde au 31 décembre 2014	352 555 $	184 499 $	91 165 $	56 098 $	684 317 $
Entrées	50 873	109 769	39 759	3 513	203 914
Solde au 30 septembre 2015	403 428 $	294 268 $	130 924 $	59 611 $	888 231 $

	Brevets	Frais de développement	Licences	Marques de commerce	Total
Amortissement cumulé :					
Solde au 31 décembre 2014	49 883 $	0 $	0 $	0 $	49 883 $
Entrées	19 718	0	0	0	19 718
Solde au 30 septembre 2015	69 601 $	0 $	0 $	0 $	69 601 $

	Brevets	Frais de développement	Licences	Marques de commerce	Total
Valeurs comptables nettes :					
Solde au 31 décembre 2014	302 672 $	184 499 $	91 165 $	56 098 $	634 434 $
Solde au 30 septembre 2015	333 827 $	294 268 $	130 924 $	56 611 $	818 630 $

ANNEXE III (suite)
EXTRAITS DES ÉTATS FINANCIERS
ET AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES IMPORTANTES

4. Recherche et développement

Les dépenses de développement comptabilisées à l'actif sont évaluées au coût, diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur. Elles sont amorties linéairement sur la durée d'utilité, qui est de cinq ans, à compter de la date à laquelle les actifs en cause sont prêts à être utilisés. Les dépenses de recherche et de développement qui ne satisfont pas aux critères de comptabilisation à l'actif sont passées en charges dans la période où elles sont engagées.

Les frais de développement comptabilisés à l'actif en 2015 pour Protéine K-Krill[MD] étaient constitués des composantes suivantes, selon le système de gestion de projets :

	Coût
Salaires et avantages du personnel – tests finaux du produit	45 009 $
Salaires et avantages du personnel – création du logo et de la marque du produit	9 060
Salaires et avantages du personnel – élaboration du plan de vente initial	10 700
Sous-traitance – tests finaux du produit	25 000
Études	20 000
Frais de développement de Protéine K-Krill[MD]	109 769 $

5. Placements

Au cours de l'exercice, K-Med a investi 100 000 $ dans des obligations à 10 ans du gouvernement du Canada portant intérêt à 2 %. Des placements dans des actions préférentielles de sociétés non cotées ont été vendus au cours de l'exercice, et un profit de 10 000 $ sur la vente a été comptabilisé dans les autres produits.

Les placements dans des immeubles locatifs sont évalués à la juste valeur par le biais du résultat net. Ces immeubles, dont le coût d'origine était de 3,5 millions $, étaient évalués à 5 177 280 $ à la fin de la période. La société a fait appel à un nouveau courtier immobilier cette année pour effectuer l'évaluation. Celui-ci a été recommandé par l'ancien contrôleur.

6. Paiements anticipés

K-Med a reçu des paiements anticipés de certains distributeurs pour garantir la livraison de L'Huile K-Krill[MD] d'ici une date déterminée. Les dépôts des locataires d'immeubles sont aussi comptabilisés à titre de paiements anticipés.

ANNEXE III (suite)
EXTRAITS DES ÉTATS FINANCIERS
ET AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES IMPORTANTES

7. Dette à long terme

Les emprunts garantis par des immeubles de placement se chiffraient à 1 885 213 $ au 30 septembre 2015 et portaient intérêt au taux de 4 %.

Les emprunts garantis par des immobilisations corporelles se chiffraient à 9 159 746 $ au 30 septembre 2015 et portaient intérêt au taux de 4 %.

8. Capital social

K-Med a au total 400 000 actions ordinaires de catégorie A et un capital versé de 2,8 millions $. Kevin et Kaylee Olesen détiennent chacun 50 % des actions de catégorie A.

9. Produits des activités ordinaires

Les produits des activités ordinaires comprennent les produits provenant du secteur location d'immeubles et du secteur santé.

Les produits des activités ordinaires tirés du secteur santé sont comptabilisés lorsque le distributeur reçoit la marchandise.

Au cours des neuf premiers mois de 2015, la société a vendu 1 768 643 bouteilles à 5,45 $ la bouteille; pour la totalité de l'exercice 2014, elle en avait vendu 1 782 640 à 5,35 $ la bouteille. En janvier 2014, K-Med a commencé à vendre des stocks en consignation. Pour l'exercice en cours et le précédent, 10 % des ventes ont été faites en consignation à deux des 12 distributeurs de la société. La rotation des stocks de ces distributeurs est semblable à celle de K-Med.

ANNEXE III (suite)
EXTRAITS DES ÉTATS FINANCIERS
ET AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES IMPORTANTES

10. Information sectorielle

K-Med ltée
État de la situation financière
pour les neuf mois terminés le 30 septembre 2015

	Secteur santé	Secteur location	Total
Actif			
Actifs courants			
Trésorerie	0 $	207 545 $	207 545 $
Créances clients	1 527 256	19 209	1 546 465
Stocks	3 554 834	0	3 554 834
Crédit d'impôt à recevoir	0	0	0
Autres actifs	165 184	17 223	182 407
	5 247 274	243 977	5 491 251
Actifs non courants			
Subvention à recevoir	25 000	0	25 000
Immobilisations corporelles	3 847 790	0	3 847 790
Actifs incorporels	818 630	0	818 630
Placements	100 000	5 177 280	5 277 280
	10 038 694 $	5 421 257 $	15 459 951 $
Passif			
Passifs courants			
Découvert bancaire	283 516 $	0 $	283 516 $
Dettes fournisseurs et charges à payer	2 052 991	42 305	2 095 296
Paiements anticipés	458 365	26 586	484 951
Tranche de la dette à long terme échéant à moins de un an	752 935	205 767	958 702
	3 547 807	274 658	3 822 465
Passifs non courants			
Dette à long terme	8 406 811	1 679 446	10 086 257
	11 954 618	1 954 104	13 908 722
Capital			
Capital social	2 800 000	0	2 800 000
Résultats non distribués	(4 715 924)	3 467 153	(1 248 771)
	(1 915 924)	3 467 153	1 551 229
	10 038 694 $	5 421 257 $	15 459 951 $

ANNEXE III (suite)
EXTRAITS DES ÉTATS FINANCIERS
ET AUTRES INFORMATIONS FINANCIÈRES IMPORTANTES

Information sectorielle (suite)

K-Med ltée
État du résultat global
pour les neuf mois terminés le 30 septembre 2015

	Secteur santé	Secteur location	Total
Produits des activités ordinaires	9 639 104 $	417 803 $	10 056 907 $
Coût des produits vendus	(4 421 608)	(166 670)	(4 588 278)
Marge brute	5 217 496	251 133	5 468 629
Autres produits	30 862	19 043	49 905
Amortissement	(358 036)	0	(358 036)
Frais de vente, généraux et d'administration	(3 508 460)	(21 323)	(3 529 783)
Recherche et développement	(1 822 632)	0	(1 822 632)
Ajustements de la juste valeur des placements	0	83 700	83 700
Frais financiers, nets	(412 326)	(55 730)	(468 056)
Résultat avant impôts sur le résultat	(853 096)	276 823	(576 273)
Impôts sur le résultat	0	0	0
Résultat net et résultat global	(853 096) $	276 823 $	(576 273) $

RÔLE EN CERTIFICATION
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE IV
CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Surveillance de l'exploitation

À titre de vice-présidente, Secteur santé, Kaylee est responsable de tous les aspects du développement de produits. Elle a à cœur que les activités soient menées de façon éthique et responsable, et elle croit que tous les fournisseurs et tous les clients de K-Med adhèrent à l'engagement de la société à l'égard de pratiques commerciales éthiques.

Kaylee passe en revue les rapports sur la recherche, le développement et la production tous les trois mois, et elle se fie aux superviseurs en poste depuis longtemps pour les décisions au quotidien. Comme elle deviendra chef de la direction en novembre, elle a constaté la nécessité de consigner les politiques et procédures de la société afin que le Conseil les examine, et elle sait qu'il lui faudra établir un comité d'audit lorsque K-Med fera son premier appel public à l'épargne.

Environnement de contrôle

Les budgets de l'exercice à venir sont établis par la haute direction en novembre chaque année. Aux fins de l'analyse des écarts, le budget est mis à jour à partir des résultats réels chaque trimestre. La haute direction passe en revue les résultats réels et les commentaires sur les écarts à la fin de chaque trimestre.

La société utilise un système comptable qui a des grands livres auxiliaires pour les stocks, les immobilisations corporelles, les dettes fournisseurs et les créances clients. Les immeubles de placement sont inscrits dans une catégorie distincte dans le grand livre auxiliaire des immobilisations, et le calcul automatique de l'amortissement est désactivé.

Au cours des dernières années, K-Med a utilisé un nouveau système de production qui fonctionnait en interface avec le grand livre auxiliaire des stocks dans le système comptable. Ce système a toutefois été abandonné en 2015 à cause du soutien limité offert par le fournisseur et du fait qu'il ne fonctionnait pas comme prévu.

En raison de l'abandon du système, les coûts et les quantités des stocks sont actuellement consignés en détail dans une feuille de calcul, dont les responsables de la production assurent la tenue à jour et le suivi. Chaque trimestre, un analyste financier effectue une analyse du coût standard fondée sur l'information contenue dans la feuille de calcul et les comptes des centres de coûts du grand livre général. Des ajustements sont alors apportés au solde des stocks dans le grand livre général.

Le suivi des frais de recherche et de développement est fait dans un système de gestion de projets. Les coûts sont reportés manuellement chaque semaine dans le grand livre général, par centre de coûts, et les ajustements aux fins de la comptabilisation à l'actif de certains coûts sont apportés au moyen d'écritures de journal manuelles mensuelles, après approbation par le contrôleur.

Le contrôleur prépare chaque mois un dossier d'information pour examen par la chef des finances. Le Conseil passe le dossier en revue une fois l'an, après l'achèvement de l'audit.

RÔLE EN FINANCE
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE IV
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Éléments clés du plan stratégique de 2016

K-Med :

- déposera des demandes de brevets aux États-Unis pour faire autoriser la consommation humaine de Protéine K-Krill[MD] et l'utilisation d'extraits de krill afin de réduire le risque de développement de certaines pathologies, ce qui permettra à la société de se positionner par rapport à ses concurrents sur le marché américain;
- établira des partenariats avec des distributeurs américains pour rendre L'Huile K-Krill[MD] accessible aux consommateurs dans les grands magasins;
- continuera à sensibiliser les consommateurs aux bienfaits de l'huile de krill;
- obtiendra les ressources financières et humaines nécessaires pour accroître sa capacité de production afin de répondre à la demande des consommateurs;
- étudiera les possibilités de financement sous forme de subventions et de prêts du gouvernement;
- continuera à effectuer des essais cliniques et à en publier les résultats;
- adoptera des pratiques de gouvernance exemplaires, dont la mise en place de comités du Conseil pour aider à l'élaboration de politiques et de procédures.

Hypothèses qui sous-tendent les prévisions pour 2016 et 2017

En septembre 2015, K-Med a produit et expédié une quantité record de 249 800 bouteilles de L'Huile K-Krill[MD]. K-Med prévoit que la croissance du marché se poursuivra au rythme de 4 % par mois au cours des trois prochaines années. On s'attend à ce que le prix de L'Huile K-Krill[MD] augmente pour s'établir à 6,00 $ en 2016 et à 6,50 $ en 2017. K-Med croit que l'augmentation du prix au-delà de ces montants aurait une incidence négative sur la demande, car L'Huile K-Krill[MD] est un produit de qualité supérieure qui se vend déjà plus cher que plusieurs produits concurrents.

Le coût des produits vendus a trait aux coûts directement attribuables à L'Huile K-Krill[MD]. Le coût des matières premières représente 16 % du coût des produits vendus. Le coût de la main-d'œuvre directe en représente 22 %. Les 62 % restants se rattachent aux coûts indirects de production, qui varient selon le volume.

Selon les entretiens avec les fournisseurs, le coût des matières premières devrait augmenter de 5 % par année. Pour limiter la rotation du personnel et les coûts de formation, le salaire des employés augmentera de 7 % par année.

On s'attend à ce que l'expansion sur le marché américain entraîne une augmentation des frais de vente, qui passeraient de 20 % du chiffre d'affaires à 30 %.

Là où elle est située, K-Med possède suffisamment de terrain pour doubler sa capacité. Les coûts de construction seraient d'environ 6,5 millions $, et le coût en capital du matériel d'usine se chiffrerait à 2 340 000 $. Il faudrait environ 18 mois pour construire les installations de production additionnelles, et les coûts seraient engagés uniformément sur cette durée. La construction pourrait commencer en juin 2016.

ANNEXE IV (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Activités d'exploitation du krill – Les coûts de remplacement du mobilier et du matériel de bureau ainsi que du matériel du laboratoire devraient s'élever à 20 000 $ en 2016 et à 50 000 $ en 2017. Actuellement, il n'y a pas de plan d'augmentation du personnel de recherche et de développement au cours des prochaines années, mais, compte tenu de l'évolution rapide du secteur, cela pourrait changer.

Dans le cadre de la réorganisation de la société, la banque a imposé une nouvelle clause restrictive obligeant K-Med à maintenir un ratio du fonds de roulement de 1,5 : 1. De plus, en raison du détachement du secteur location, le taux d'intérêt de l'emprunt bancaire de K-Med passera de 4 % à 7 %.

Activités de location – Aucun nouvel achat d'immeubles de placement n'est prévu. On prévoit que les produits tirés des baux commerciaux augmenteront de 3 % par année au cours des deux prochaines années, et les charges connexes, de 2 %. En raison de la volatilité du marché de l'immobilier, le vice-président, Location d'immeubles, prévoit que la valeur des immeubles de placement augmentera de 1 % par année.

Informations sur le premier appel public à l'épargne (PAPE)

K-Med prévoit faire un PAPE le 1er décembre 2015, moment où elle émettra des actions de catégorie A. Les coûts afférents au prospectus, à l'exclusion de la commission du courtier, devraient se chiffrer à 300 000 $.

Premier appel public à l'épargne (PAPE)

Le placement sera de 500 000 actions au prix de 9,00 $ chacune. La commission du courtier sera de 8 %.

Période d'entiercement

Comme dans le cas de nombreux PAPE, les actionnaires actuels de K-Med (Kaylee et Kevin) n'auront pas le droit de vendre les actions de K-Med qu'ils détiennent déjà durant les 18 mois suivant la date du PAPE.

Valeur future estimative des actions et obligations en matière de dividendes futurs

Selon la meilleure estimation du courtier, il est probable que la valeur de marché d'une entreprise du secteur de la biotechnologie double après l'annonce de résultats positifs d'une étude clinique. K-Med prévoit faire une telle annonce en juin 2017, après la période d'entiercement.

K-Med ne prévoit pas déclarer de dividendes avant la fin de la phase de développement des produits, ce qui pourrait prendre un certain nombre d'années.

ANNEXE IV (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Des sociétés de capital-risque ont contacté K-Med à propos d'investissements potentiels. Cependant, K-Med n'est à ce jour jamais parvenue à s'entendre avec l'un de ces capital-risqueurs. Lors des entretiens, un des capital-risqueurs a fait remarquer que les coefficients bêta du secteur des sociétés de placement immobilier et de l'industrie pharmaceutique étaient respectivement de 0,6 et de 2,3. Le rendement attendu d'un portefeuille de marché diversifié était estimé à 8 %.

RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE IV
GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Budget d'exploitation annuel

Budget de 2015 – approuvé en novembre 2014

	2015 Secteur santé	2015 Secteur location	2015 Total (budget)
Produits des activités ordinaires	10 746 689 $	551 600 $	11 298 289 $
Coût des produits vendus	(6 026 170)	(226 150)	(6 252 320)
Marge brute	4 720 519	325 450	5 045 969
Autres produits	10 000	25 000	35 000
Amortissement	(450 000)	0	(450 000)
Frais de vente, généraux et d'administration	(3 383 131)	(27 580)	(3 410 711)
Recherche et développement	(3 000 000)	0	(3 000 000)
Hausses de la juste valeur des placements	0	50 930	50 930
Frais financiers, nets	(500 000)	(74 000)	(574 000)
Résultat avant impôts sur le résultat	(2 602 612) $	299 800 $	(2 302 812) $

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

Hypothèses sous-jacentes au budget de 2015 – préparées en novembre 2014

Chiffre d'affaires et coût des produits vendus (produits santé)

Pour générer de nouveaux revenus, K-Med s'est concentrée sur l'augmentation du volume plutôt que du prix. Selon le budget, L'Huile K-Krill[MD] devait se vendre au prix de 2014, soit 5,35 $ la bouteille, et le coût des produits vendus s'établissait à 3,00 $ la bouteille. On prévoyait que le volume des ventes augmenterait de 15 %, pour atteindre 2 008 727 bouteilles. Selon le budget, les frais de vente devaient représenter 12 % du chiffre d'affaires.

Recherche et développement (produits santé)

K-Med a augmenté son budget de recherche et de développement en vue de s'attaquer au développement de médicaments d'ordonnance, en plus du nouveau produit Protéine K-Krill[MD]. La société souhaitait que ces produits permettent un traitement efficace et sans danger des maladies cardiovasculaires et des pathologies connexes. Le montant budgété correspondait au montant estimatif des activités de recherche et de développement que la société espérait mener en 2015, mais le montant réel se limite toujours au financement disponible.

Usine (produits santé)

On prévoyait une augmentation de la dotation aux amortissements des immobilisations corporelles en raison de l'achèvement du récent agrandissement de l'usine en 2015.

Commentaires préliminaires sur les écarts par rapport au budget de 2015

L'ajustement du prix de vente, lequel est passé à 5,45 $ la bouteille, devait se faire vers la fin de 2015, mais il a été apporté le 1er janvier 2015. K-Med prévoit se concentrer sur l'augmentation du volume des ventes avant d'ajuster de nouveau le prix en 2017. Les frais de vente ont représenté environ 20 % du chiffre d'affaires.

Le personnel en est encore à réunir des données détaillées supplémentaires sur les coûts, mais il a fourni les chiffres réels suivants :

	Heures de main-d'œuvre directe	Heures-machines
Extraction	34 500	108 000
Encapsulation	13 500	77 500

La société s'approche de la commercialisation de Protéine K-Krill[MD], mais il faudra mener des recherches supplémentaires pour mettre au point un produit similaire propre à la consommation humaine et poursuivre les recherches sur les médicaments d'ordonnance. Les dépenses se maintiendront donc aux rythmes actuels.

On prévoyait une augmentation de 500 000 $ des frais de vente, généraux et d'administration en 2015, en raison de l'agrandissement de l'usine.

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

Éléments clés du plan stratégique de 2016

K-Med :

- déposera des demandes de brevets aux États-Unis pour faire autoriser la consommation humaine de Protéine K-Krill[MD] et l'utilisation d'extraits de krill afin de réduire le risque de développement de certaines pathologies, ce qui permettra à la société de se positionner par rapport à ses concurrents sur le marché américain;
- établira des partenariats avec des distributeurs américains pour rendre L'Huile K-Krill[MD] accessible aux consommateurs dans les grands magasins;
- continuera à sensibiliser les consommateurs aux bienfaits de l'huile de krill;
- obtiendra les ressources financières et humaines nécessaires pour accroître sa capacité de production afin de répondre à la demande des consommateurs;
- étudiera les possibilités de financement sous forme de subventions et de prêts du gouvernement;
- continuera d'effectuer des essais cliniques et à en publier les résultats;
- adoptera des pratiques de gouvernance exemplaires, dont la mise en place de comités du Conseil pour aider à l'élaboration de politiques et de procédures.

Processus d'extraction breveté de K-Med pour la production de L'Huile K-Krill[MD]

Voici les détails financiers du processus d'extraction breveté de K-Med :

Coût des matières premières	13,33 $ le kilo
Coefficient d'imputation des coûts indirects de production variables	5,20 $ par heure-machine
Coûts de main-d'œuvre directe	19,82 $ par heure
Quantité d'huile par bouteille	0,03 kilo

Pour extraire 86 466 kilos d'huile, il faut :

Heures de main-d'œuvre directe	60 000
Heures-machines	180 245

Processus standard d'encapsulation de K-Med pour la production de capsules de L'Huile K-Krill[MD] pour embouteillage

Pour encapsuler 86 466 kilos d'huile, il faut :

Heures de main-d'œuvre directe	20 000
Heures-machines	124 600
Matières premières	0,87 $ par bouteille
Frais fixes de vente et d'administration	1,27 $ par bouteille

Les coûts de main-d'œuvre directe et les coûts indirects de production variables sont les mêmes que pour le processus d'extraction.

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

Huile en vrac K-Krill

Si K-Med décidait de produire de l'huile en vrac, il n'y aurait pas d'encapsulation; toutefois, le coût des contenants pour l'huile en vrac se chiffrerait à 33,50 $ par kilo.

Selon un consultant externe, la demande d'huile en vrac K-Krill excéderait la capacité actuelle de l'usine, et les acheteurs accepteraient de payer environ 165 $ le kilo.

Surveillance de l'exploitation

Kaylee passe en revue les rapports sur la recherche, le développement et la production tous les trois mois, et elle se fie aux superviseurs en poste depuis longtemps pour les décisions au quotidien. Elle assumera ses nouvelles fonctions à la fin de novembre et envisage de constituer des comités du Conseil, dont un comité d'audit.

Systèmes d'information d'entreprise

Les budgets de l'exercice à venir sont préparés en novembre chaque année, au moyen d'une feuille de calcul.

La société utilise un système comptable qui a des grands livres auxiliaires pour les stocks, les immobilisations corporelles, les dettes fournisseurs et les créances clients. Les immeubles de placement sont inscrits dans une catégorie distincte dans le grand livre auxiliaire des immobilisations, et le calcul automatique de l'amortissement est désactivé.

Au cours des dernières années, K-Med a utilisé un nouveau système de production qui fonctionnait en interface avec le grand livre auxiliaire des stocks dans le système comptable. Ce système a toutefois été abandonné en 2015 à cause du soutien limité offert par le fournisseur et du fait qu'il ne fonctionnait pas comme prévu.

En raison de l'abandon du système, les coûts et les quantités des stocks sont actuellement consignés en détail dans une feuille de calcul, dont les responsables de la production assurent la tenue à jour et le suivi. Chaque trimestre, un analyste financier effectue une analyse du coût standard fondée sur l'information contenue dans la feuille de calcul et les comptes des centres de coûts du grand livre général. Des ajustements sont alors apportés au solde des stocks dans le grand livre général.

Le suivi des frais de recherche et de développement est fait dans un système de gestion de projets. Les coûts sont reportés manuellement chaque semaine dans le grand livre général, par centre de coûts, et les ajustements aux fins de la comptabilisation à l'actif sont apportés au moyen d'écritures de journal manuelles mensuelles, après approbation par le contrôleur.

Le contrôleur prépare chaque mois un dossier d'information pour examen par la chef des finances. Le Conseil passe le dossier en revue une fois l'an, après l'achèvement de l'audit des états financiers.

RÔLE EN FISCALITÉ
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

ANNEXE IV
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Informations sur le premier appel public à l'épargne

K-Med prévoit faire un PAPE le 1er décembre 2015, moment où elle émettra des actions de catégorie A. Les coûts afférents au prospectus (qui seront tous engagés d'ici le 30 novembre) devraient se chiffrer à 300 000 $, à l'exclusion de la commission du courtier. Ces coûts seront portés en diminution des capitaux propres; les auditeurs ont confirmé à Tracey qu'il s'agit du traitement comptable approprié.

Au moment du décès du père de Kevin et Kaylee, K-Med avait une valeur totale de 3 millions $.

Premier appel public à l'épargne (PAPE)

Le placement sera de 500 000 actions au prix de 9,00 $ chacune. La commission du courtier sera de 8 %.

Période d'entiercement

Comme dans le cas de nombreux PAPE, les actionnaires actuels de K-Med (Kaylee et Kevin) n'auront pas le droit de vendre les actions de K-Med qu'ils détiennent déjà durant les 18 mois suivant la date du PAPE.

Valeur future estimative des actions et obligations en matière de dividendes futurs

Selon la meilleure estimation du courtier, il est probable que la valeur de marché d'une entreprise du secteur de la biotechnologie double après l'annonce de résultats positifs d'une étude clinique. K-Med prévoit faire une telle annonce en juin 2017, après la période d'entiercement.

K-Med ne prévoit pas déclarer de dividendes avant la fin de la phase de développement des produits, ce qui pourrait prendre un certain nombre d'années.

Des sociétés de capital-risque ont contacté K-Med à propos d'investissements. Cependant, ces sociétés s'inquiétaient de l'absence de profits et estimaient que le risque de perte était trop élevé.

Informations aux fins de l'impôt des particuliers de Kevin

À titre de chef de la direction de K-Med, Kevin touchait un salaire de 150 000 $. Comme président de K-Lou, il prévoit toucher un salaire de 70 000 $. Kevin n'a jamais utilisé son exonération cumulative des gains en capital.

ANNEXE IV (suite)
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Extrait de la déclaration fiscale de K-Med

Les soldes fiscaux suivants sont tirés de la déclaration de revenus des sociétés de 2014 de K-Med.

Solde fiscal	Montant total ($)
Compte de dividendes en capital	60 000
Impôt en main remboursable au titre de dividendes	40 000
Solde de clôture de la FNACC	
Catégorie 1	1 309 603
Catégorie 8	51 926
Catégorie 12	2 800
Catégorie 43	233 268
Catégorie 44	206 971
Catégorie 46	3 681
Catégorie 50	70 169
Solde de clôture du MCIA	194 643
Pertes autres qu'en capital reportées prospectivement	781 610

Autres renseignements sur le contribuable

La société n'a jamais demandé la DPA pour les immeubles de placement détenus à des fins de location. Ces immeubles sont classés dans des catégories distinctes et ne sont pas pris en compte dans les montants ci-dessus. Les pertes autres qu'en capital commenceront à expirer en 2020.

À l'exception des dépenses soutenues de recherche et de développement, K-Med n'a pas fait d'ajout significatif d'immobilisations corporelles ou incorporelles, et elle ne prévoit pas en faire, entre le 1er octobre et le 31 décembre 2015. Les deux dispositions (sorties) survenues en cours d'exercice ont été réalisées à la valeur comptable nette, de sorte qu'aucun gain ni aucune perte n'a été comptabilisé dans les états financiers (le mobilier a été vendu 3 068 $ et le matériel informatique, 71 465 $).

Le crédit d'impôt à recevoir figurant au bilan correspond au crédit d'impôt à l'investissement pour 2014 lié au programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE). Tous les frais de recherche de K-Med ont toujours été admissibles aux crédits d'impôt au titre de la RS&DE.

GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN CERTIFICATION
K-MED

Dans le cadre du rôle en Certification, le candidat doit préparer un plan d'audit global pour l'audit de 2015 à partir des résultats présentés dans les états financiers du troisième trimestre. On s'attend aussi à ce que le candidat relève les erreurs importantes concernant l'exercice considéré et l'exercice précédent ainsi que les éventuelles anomalies délibérées, et qu'il analyse l'incidence de l'ensemble des anomalies sur les états financiers et sur les missions liées au premier appel public à l'épargne (PAPE).

Le plan doit comprendre un examen analytique détaillé des états financiers ajustés dans le cadre des procédures d'évaluation des risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. On s'attend à ce que le candidat traite des secteurs d'audit présentant un risque élevé, particulièrement en ce qui a trait aux opérations prévues (PAPE et vente du secteur location), et à ce qu'il propose des procédures d'audit pertinentes pour atténuer ces risques. Dans son analyse des responsabilités de l'auditeur quant aux documents déposés relativement au PAPE, il serait pertinent que le candidat présente des conclusions préliminaires sur la stratégie d'audit et le seuil de signification.

À : Associé d'audit, Quest & Arnold S.E.N.C.R.L.
Expéditeur : CPA, directeur d'audit
Objet : Plan d'audit de K-Med

Les cinq premières occasions d'évaluation sont communes à tous les rôles.

Occasion d'évaluation n° 1

Le candidat traite de l'évaluation des stocks.

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

K-Med comptabilise ses stocks conformément à IAS 2 *Stocks* en les évaluant au plus faible du coût (selon la méthode du premier entré, premier sorti) et de la valeur nette de réalisation. Toutefois, quatre mois après le début de l'exercice en cours (c.-à-d. en avril), elle a pu réduire le coût de production, qui est passé de 3,00 $ à 2,50 $ la bouteille. Selon la note 1 afférente aux états financiers, toutefois, K-Med continue d'évaluer son stock de produits finis à 3,00 $ la bouteille (valeur de 2 358 000 $ pour 786 000 bouteilles). Puisque les coûts de production ont été ramenés à 2,50 $ en avril et que les états financiers ont été préparés en date du 30 septembre 2015, le stock de produits finis devrait être évalué à 2,50 $ plutôt qu'à 3,00 $ la bouteille. En effet, comme K-Med utilise la méthode PEPS, tous les stocks disponibles avant avril, qui ont été fabriqués au coût plus élevé, auraient été vendus, puisque le délai de rotation des stocks est de quatre mois environ.

Un ajustement doit être apporté aux états financiers de septembre 2015 pour redresser le coût du stock de produits finis. Le montant ajusté se calcule de la manière suivante : 786 000 bouteilles × (3,00 $ - 2,50 $) la bouteille = 393 000 $.

L'ajustement consiste à augmenter de 393 000 $ le coût des produits vendus et à déduire le même montant du stock de produits finis.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la question de l'évaluation des stocks.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la question de l'évaluation des stocks.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la question de l'évaluation des stocks.

Occasion d'évaluation n° 2

Le candidat analyse la question de la consignation des stocks.

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

K-Med comptabilise les produits des activités ordinaires au moment de la réception des bouteilles, y compris les bouteilles en consignation, par le distributeur. D'après IAS 18 *Produits des activités ordinaires*, les produits des activités ordinaires provenant de la vente de biens ne doivent être comptabilisés que lorsqu'il a été satisfait *à l'ensemble* des conditions suivantes :

- L'entité a transféré à l'acheteur les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens : comme les stocks sont détenus en consignation, cette condition n'est pas remplie. La livraison aux distributeurs des stocks en consignation n'entraîne pas de transfert des risques et des avantages inhérents à la propriété étant donné que K-Med conserve la propriété des bouteilles jusqu'à ce que celles-ci soient vendues au consommateur.
- L'entité ne continue d'être impliquée ni dans la gestion, telle qu'elle incombe normalement au propriétaire, ni dans le contrôle effectif des biens cédés : cette condition pourrait être remplie étant donné que le distributeur a le contrôle des biens pendant qu'ils se trouvent dans son établissement. Toutefois, K-Med peut sans doute récupérer les stocks s'ils ne sont pas vendus dans un certain délai. Il faudrait connaître les détails de l'accord.
- Le montant des produits des activités ordinaires peut être évalué de façon fiable : cette condition est remplie, puisque K-Med connaît les quantités livrées aux distributeurs ainsi que le prix de vente.
- Il est probable que les avantages économiques associés à la transaction iront à l'entité : en vertu des accords de consignation, le consignateur reçoit habituellement le produit en espèces provenant de la vente du bien à un tiers, déduction faite de frais ou d'une commission prélevés par le consignataire. Comme il n'y a aucune raison de croire que les ressources ne seront pas reçues de la part du consignataire, cette condition est remplie.
- Les coûts engagés ou à engager concernant la transaction peuvent être évalués de façon fiable : cette condition est remplie. En effet, puisque K-Med mesure son coût de production, ce coût est connu, tout comme le sont le coût de livraison et la commission en vertu de l'accord.

Comme les risques et avantages importants de la propriété des bouteilles ne sont pas transférés à l'acheteur ultime tant que le consignataire n'a pas vendu les stocks à des consommateurs, un ajustement est nécessaire pour annuler l'incidence de tous les stocks en consignation auprès de distributeurs au 30 septembre 2015 et au 31 décembre 2014.

		2015		2014
Volume total de ventes		1 768 643		1 782 640
Pourcentage des ventes en consignation	×	10 %	×	10 %
Bouteilles livrées en consignation au distributeur		176 864		178 264
Bouteilles livrées en consignation par mois	÷	9	÷	12
Nombre de mois dans les stocks du consignataire	×	4	×	4
Stocks invendus en consignation (nombre de bouteilles)		78 606		59 421

Au 31 décembre 2014, l'ajustement suivant aurait dû être apporté :

	Débit	Crédit
Ventes (surévaluées de 5,35 $ × 59 421)	317 902	
Stocks (sous-évalués de 3,00 $ × 59 421)	178 263	
Créances clients (surévaluées de 5,35 $ × 59 421)		317 902
Coût des produits vendus (surévalué de 3,00 $ × 59 421)		178 263

Au 30 septembre 2015, l'écriture d'ajustement suivante devra être passée pour compenser l'erreur concernant l'exercice précédent et celle concernant l'exercice en cours :

	Débit	Crédit
Ventes (surévaluées de 5,45 $ × 78 606 - 317 902 $)[1]	110 501	
Stocks (sous-évalués de 2,50 $ × 78 606)[2]	196 515	
Résultats non distribués (à l'ouverture)[3]	139 639	
Créances clients (surévaluées de 5,45 $ × 78 606)[2]		428 403
Coût des produits vendus (surévalué de 2,50 $ × 78 606 - 178 263 $)[1]		18 252

[1] Les ventes et le coût des produits vendus ont été surévalués de la différence entre les erreurs de 2014 et de 2015, puisque les erreurs de 2014 constituaient essentiellement des erreurs de démarcation, c'est-à-dire des écritures passées dans le mauvais exercice qui seraient contre-passées en 2015.

[2] Les erreurs de 2014 concernant les stocks et les créances clients auraient été évacuées au début de 2015 lorsque ces éléments ont été convertis en trésorerie et, par conséquent, l'erreur au 30 septembre 2015 est le total de l'erreur liée à la quantité à cette date (c.-à-d. qu'il s'agit de comptes de bilan et que les soldes exacts à la clôture doivent être comptabilisés).

[3] L'ajustement des résultats non distribués à l'ouverture correspond à l'ajustement qui aurait dû être apporté au 31 décembre 2014 (voir l'ajustement pour 2014 ci-dessus).

L'incidence sur le résultat en 2015 (voir le calcul présenté à l'occasion d'évaluation n° 5 du présent guide) est une réduction de 92 249 $ du résultat net et une autre réduction des résultats non distribués à l'ouverture, cette fois-ci de 139 639 $. Cet ajustement a aussi pour effet d'augmenter les stocks au 30 septembre 2015 de 196 515 $ et de réduire les créances clients de 428 403 $. Les impôts différés n'ont pas été pris en compte dans les ajustements, puisque nous nous entretiendrons des questions fiscales plus tard avec le fiscaliste.

L'ajustement a aussi une incidence sur les états financiers de 2014, soit une réduction de 317 902 $ des produits des activités ordinaires et une réduction de 178 263 $ du coût des produits vendus. L'incidence globale sur le résultat net de 2014 est importante, soit une diminution de 139 639 $.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la question de la consignation des stocks.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la question de la consignation des stocks.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la question de la consignation des stocks.

Occasion d'évaluation n° 3

Le candidat analyse la question de la recherche et du développement.

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

K-Med développe actuellement un nouveau produit, Protéine K-Krill^{MD}. Selon IAS 38 *Immobilisations incorporelles*, une immobilisation incorporelle résultant de la phase de développement d'un projet interne doit être comptabilisée si l'entreprise peut démontrer *tout* ce qui suit :

- La faisabilité technique de l'achèvement de l'immobilisation incorporelle en vue de sa mise en service ou de sa vente : étant donné que K-Med fabrique déjà un produit semblable (L'Huile K-Krill) et prévoit commencer la production commerciale de Protéine K-Krill^{MD} en 2016, on peut considérer que ce produit est faisable techniquement et que cette condition est donc remplie.
- Son intention d'achever l'immobilisation incorporelle et de la mettre en service ou de la vendre : cette condition est remplie puisque l'entreprise prévoit commencer la production commerciale en 2016, a déposé la marque de commerce du produit et a achevé les tests finaux du produit par l'entremise d'un tiers (contrat de sous-traitance).
- Sa capacité à mettre en service ou à vendre l'immobilisation incorporelle : K-Med a de l'expérience dans la vente de produits semblables, a commencé à élaborer un plan commercial et un logo pour le produit, et a déposé le nom du produit comme marque de commerce.
- La façon dont l'immobilisation incorporelle générera des avantages économiques futurs probables : l'entité doit démontrer, entre autres choses, l'existence d'un marché pour la production issue de l'immobilisation incorporelle ou pour l'immobilisation incorporelle elle-même ou, si celle-ci doit être utilisée en interne, son utilité; cette condition est remplie, puisque l'entreprise a commandé des études de marché qui indiquent qu'il y aura une demande importante pour ce produit.
- La disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et mettre en service ou vendre l'immobilisation incorporelle : puisque l'entreprise enregistre pour le moment une perte d'exploitation, la disponibilité des ressources pourrait être incertaine si le PAPE n'est pas fructueux. Toutefois, étant donné que l'entreprise prévoit vendre sa division K-Lou et procéder à un PAPE, on peut considérer que cette condition est remplie.

- Sa capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle au cours de son développement : cette condition est remplie étant donné que K-Med utilise un système de gestion de projets pour faire le suivi des coûts et peut évaluer de façon fiable les charges liées.

Même si les conditions de comptabilisation ci-dessus semblent remplies, le paragraphe 67 exclut expressément les composantes suivantes du coût d'une immobilisation incorporelle :

- les frais de vente, les frais administratifs et autres frais généraux à moins que ces frais ne puissent être directement attribués à la préparation de l'actif en vue de sa mise en service;
- les inefficacités constatées et les pertes d'exploitation initiales subies avant qu'un actif n'atteigne le niveau de performance prévu; et
- les dépenses au titre de la formation du personnel pour exploiter l'actif.

En outre, le paragraphe 63 stipule que, lorsqu'ils sont générés en interne, les marques, cartouches de titre, titres de publication, listes de clients et autres éléments similaires en substance ne doivent pas être comptabilisés en tant qu'immobilisations incorporelles.

Ainsi, les salaires et avantages sociaux liés à la création du logo du produit, au dépôt de la marque de l'entreprise (9 060 $) et à l'élaboration du plan de vente initial (10 700 $) feraient partie de ces éléments et ne sont pas des immobilisations incorporelles.

De plus, IAS 38 *Immobilisations incorporelles* exclut expressément la comptabilisation de dépenses pour la recherche à titre d'immobilisation incorporelle. Les activités de recherche visant à obtenir de nouvelles connaissances sont considérées comme des dépenses pour la recherche et doivent être comptabilisées en charges lorsqu'elles sont engagées. Les 20 000 $ dépensés pour les études liées à la Protéine K-Krill^{MD} doivent être comptabilisés en charges.

L'ajustement consiste en une réduction totale du résultat net de 39 760 $ (9 060 $ + 10 700 $ + 20 000 $).

Par ailleurs, le solde des frais de développement est de 184 499 $ au 31 décembre 2014. Les états financiers n'indiquent aucun amortissement lié à ces coûts. Comme les recherches portant sur Protéine K-Krill^{MD} n'ont été entreprises qu'en 2015, les frais de recherche et de développement au 31 décembre 2014 se rapportent nécessairement à L'Huile K-Krill^{MD}. Comme cette dernière est déjà sur le marché, l'amortissement des coûts devrait probablement avoir commencé. La société amortit ces coûts selon la méthode linéaire sur une durée d'utilité de cinq ans, à compter de la date à laquelle les actifs en cause sont prêts à être utilisés. Il faut davantage d'information pour déterminer ce que l'amortissement aurait dû être au 30 septembre 2015.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la question de la recherche et du développement.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la question de la recherche et du développement.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la question de la recherche et du développement.

Occasion d'évaluation n° 4

Le candidat analyse la question des activités abandonnées.

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

On vous a demandé d'indiquer si, à votre avis, le secteur location d'immeubles, qui sera cédé, constitue une activité abandonnée, sans toutefois apporter d'ajustement.

Selon le paragraphe 32 d'IFRS 5, « [*u*]*ne activité abandonnée est* ***une composante*** *dont l'entité s'est séparée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et*

- *qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte;*
- *fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte; ou*
- *est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente ».*

Compte tenu de ces critères, nous devons d'abord déterminer si le secteur location d'immeubles répond à la définition d'une composante. Ce terme est défini ainsi au paragraphe 31 d'IFRS 5 : « *Une* **composante** d'une entité *comprend des activités et des flux de trésorerie qui peuvent être clairement distingués, sur le plan opérationnel et pour la communication d'informations financières, du reste de l'entité. En d'autres termes, une composante d'une entité aura été une unité génératrice de trésorerie ou un groupe d'unités génératrices de trésorerie lorsqu'elle était détenue en vue de son utilisation.* » La note 5 afférente aux états financiers donne à penser qu'il existe plusieurs immeubles locatifs et nous nous attendrions à ce que même un seul soit une unité génératrice de trésorerie (UGT) comprenant ses propres flux de trésorerie distincts (p. ex., les revenus locatifs et entrées de trésorerie provenant des locataires, et les charges d'exploitation et sorties de trésorerie propres à l'immeuble). De plus, K-Med a fait du secteur location un secteur à présenter dans ses états financiers, ce qui donne également à penser que les flux de trésorerie provenant des activités de location peuvent être clairement distingués, puisque le paragraphe 5 d'IFRS 8 *Secteurs opérationnels* exige notamment qu'un tel secteur soit une composante « *pour laquelle des informations financières distinctes sont disponibles* ».

Ensuite, puisque nous avons conclu que les activités de location sont une composante, nous devons déterminer s'il s'agit d'une composante « *dont l'entité s'est séparée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente* ». Étant donné que les activités de location n'ont pas été

cédées au 30 septembre 2015, nous devrons déterminer si elles répondent aux critères pour être classées comme détenues en vue de la vente à cette date de clôture.

Selon le paragraphe 6 d'IFRS 5 : « *Une entité doit classer un actif non courant (ou un groupe destiné à être cédé) comme détenu en vue de la vente si sa valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par l'utilisation continue.* » Le paragraphe 7 ajoute la précision suivante : « *Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe destiné à être cédé) doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel sous réserve uniquement des conditions qui sont habituelles et coutumières pour la vente de tels actifs (ou groupes destinés à être cédés) et sa vente doit être* hautement probable. »

K-Med respecte les conditions du paragraphe 6, puisqu'il est évident que les activités de location (c.-à-d. un groupe destiné à être cédé) seront vendues par K-Med à K-Lou dans le cadre d'une transaction de vente qui entraînera sa décomptabilisation des états financiers de K-Med.

Par la suite, nous devons déterminer si le groupe destiné à être cédé est disponible en vue d'une vente immédiate et si cette vente est hautement probable. En ce qui concerne le premier critère, nous n'avons pas vraiment de renseignements précis sur la conjoncture du marché de l'immobilier locatif, mais nous n'avons aucune raison de croire qu'une vente immédiate ne serait pas possible. Par exemple, rien dans les renseignements fournis n'indique qu'avant la vente, les immeubles doivent être rénovés pour respecter certaines normes avant que Kevin en fasse l'acquisition, ou que les baux de certains locataires doivent être renégociés ou résiliés avant la vente d'une façon qui ne serait pas « habituelle et coutumière ».

En ce qui a trait au deuxième critère, le paragraphe 8 énonce : « *Pour que la vente soit hautement probable, la direction, au niveau approprié, doit s'être engagée à l'égard d'un plan de vente de l'actif (ou du groupe destiné à être cédé), et un programme actif pour trouver un acheteur et mener à bien le plan doit avoir été entrepris. De plus, l'actif (ou le groupe destiné à être cédé) doit être activement commercialisé en vue de la vente à un prix qui est raisonnable par rapport à sa juste valeur actuelle. Par ailleurs, la vente devrait normalement répondre, dans l'année suivant son classement, aux critères de comptabilisation à titre de vente réalisée, à l'exception de ce qui est permis par le paragraphe 9, et les mesures requises pour mener le plan à bien doivent indiquer qu'il est improbable que des changements importants soient apportés au plan ou que celui-ci soit retiré. La probabilité de l'obtention de l'approbation des actionnaires (si celle-ci est requise par la législation locale) doit être prise en compte pour évaluer si la vente est hautement probable.* » Ainsi, de nombreux facteurs sont énumérés pour déterminer si une vente est hautement probable :

- La direction doit s'être engagée à l'égard de la vente : les deux copropriétaires ont accepté la vente.
- Un programme actif pour trouver un acheteur doit avoir été entrepris : un acheteur a été trouvé, puisque Kevin a convenu d'acquérir le secteur location d'immeubles.
- Le prix de vente doit être raisonnable par rapport à la juste valeur : le prix de vente n'a pas encore été établi, mais rien n'indique que Kevin posera comme condition que le secteur location lui soit vendu à un prix représentant une moins-value importante.
- La vente doit être réalisée dans un délai d'un an : la vente se produira dans un peu plus d'un mois. Nous sommes le 20 octobre et la vente doit avoir lieu le 30 novembre.
- Il doit être improbable que des changements importants soient apportés au plan : la vente se produira dans à peine un mois, et les relations entre l'acheteur et le vendeur semblent bonnes; il n'y a donc aucune raison de s'attendre à des changements importants.

- Il doit être probable que la vente sera approuvée par les actionnaires : K-Med est une entreprise à capital fermé et Kevin est l'un des deux actionnaires qui concluent la transaction de vente, donc ce critère ne s'applique pas. La vente du secteur location aura lieu avant le PAPE au terme duquel les actions de K-Med seront détenues par davantage d'actionnaires.

Ainsi, au 30 septembre 2015, le secteur location d'immeubles semble répondre à la définition de groupe destiné à être cédé. En conséquence, K-Med devrait comptabiliser le groupe destiné à être cédé à la valeur la plus faible entre sa valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. Les actifs du groupe destiné à être cédé doivent être présentés séparément des autres actifs dans l'état de la situation financière. De même, les passifs du groupe destiné à être cédé doivent être présentés séparément des autres passifs dans l'état de la situation financière. Ces actifs et ces passifs ne doivent pas être compensés et présentés comme un compte global (paragraphe 38 d'IFRS 5). Ils doivent être présentés comme des actifs et des passifs courants (paragraphe 3 d'IFRS 5). L'état de la situation financière comparatif au 31 décembre 2014 ne doit pas présenter de nouveau ces montants aux fins de ce classement (paragraphe 40 d'IFRS 5).

Comme nous avons établi que les activités de location répondent aux critères pour être classées comme détenues en vue de la vente, ce sont les autres critères relatifs aux activités abandonnées énoncés au paragraphe 32 d'IFRS 5 qui dicteront si les activités de location peuvent être présentées comme abandonnées dans l'état du résultat global. Les autres critères, selon le paragraphe 32, consistent à évaluer si les activités de location sont une composante :

> *(a) qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte;*
> *(b)* [*qui*] *fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte; ou*
> *(c) est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.*

Les critères b) et c) ne sont pas pertinents. Le critère b) n'est pas pertinent parce que la vente du secteur location ne se fait pas par morceaux, et le critère c) ne s'applique manifestement pas. Par conséquent, nous devons seulement déterminer si les activités de location représentent une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte.

Nous ne disposons d'aucune information sur l'étendue géographique des activités de location. Toutefois, il semble que les activités de location représentent une ligne d'activité principale et distincte. Le secteur location d'immeubles commerciaux et le secteur santé sont des activités différentes dont les profils de risque et de flux de trésorerie sont distincts. L'un des principaux indicateurs montrant que les activités de location représentent une ligne d'activité principale et distincte est le fait qu'elles constituent un secteur opérationnel selon IFRS 8. IFRS 5 ne donne aucune indication quantitative bien définie permettant de déterminer ce qui constitue une ligne d'activité « principale », cette détermination nécessitant l'exercice d'un jugement. Il est clair que la vente proposée est bien plus qu'une restructuration de K-Med. Les activités de location formaient plus de 35 % de l'actif et 48 % du résultat net (en données absolues) de l'entité regroupée. Par ailleurs, le profil de flux de trésorerie différent auquel on s'attend des activités de location justifie leur présentation distincte comme des activités abandonnées puisqu'elle fournirait aux utilisateurs des informations qui sont pertinentes pour l'évaluation de la capacité de l'entité de continuer à produire des flux de trésorerie provenant du secteur santé, qui subit des pertes importantes et accumule un déficit majeur.

Les activités de location d'immeubles répondent au critère a) et devraient donc être présentées dans l'état du résultat global comme des activités abandonnées pour la période de neuf mois close le

30 septembre 2015 (et présentées de nouveau pour l'exercice 2014 [paragraphe 34 d'IFRS 5]). En conséquence, les exigences d'information suivantes s'appliquent en vertu des paragraphes 33 et 34 :

« *33. Une entité doit fournir les informations suivantes :*

(a) un seul montant dans l'état du résultat global comprenant le total :

(i) du résultat net après impôt des activités abandonnées, et

(ii) du profit ou de la perte après impôt comptabilisé résultant de l'évaluation à la juste valeur diminuée des coûts de la vente, ou de la cession des actifs ou du ou des groupes destinés à être cédés constituant l'activité abandonnée;

(b) une analyse du montant unique prévu en (a), selon :

(i) les produits, les charges et le résultat net avant impôt des activités abandonnées,

(ii) la charge d'impôt sur le résultat associée, en conformité avec le paragraphe 81(h) d'IAS 12, et

(iii) le profit ou la perte comptabilisé résultant de l'évaluation à la juste valeur diminuée des coûts de la vente ou de la cession des actifs ou du ou des groupes destinés à être cédés constituant l'activité abandonnée.

Cette analyse peut être présentée soit dans les notes, soit dans l'état du résultat global. Si elle est présentée dans l'état du résultat global, elle doit l'être dans une section identifiée comme se rapportant aux activités abandonnées, c'est-à-dire séparément des activités poursuivies. L'analyse n'est pas nécessaire pour les groupes destinés à être cédés qui sont des filiales nouvellement acquises, qui satisfont aux critères de classement comme détenues en vue de la vente à l'acquisition (voir paragraphe 11);

(c) les flux de trésorerie nets attribuables aux activités d'exploitation, d'investissement et de financement des activités abandonnées. Ces informations peuvent être présentées soit dans les notes, soit dans le corps des états financiers. Ces informations ne sont pas nécessaires pour les groupes destinés à être cédés qui sont des filiales nouvellement acquises, qui satisfont aux critères pour être classées comme détenues en vue de la vente à l'acquisition (voir paragraphe 11);

(d) le montant du produit des activités poursuivies et des activités abandonnées attribuables aux propriétaires de la société mère. Ces informations peuvent être présentées soit dans les notes, soit dans l'état du résultat global.

34. Une entité doit continuer de présenter les informations à fournir selon le paragraphe 33 au titre des périodes antérieures présentées dans les états financiers, afin que les informations à fournir correspondent à toutes les activités qui ont été abandonnées à la fin de la période de présentation de l'information financière au titre de la dernière période présentée. »

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la question des activités abandonnées.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la question des activités abandonnées.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la question des activités abandonnées.

Occasion d'évaluation n° 5

Le candidat prépare des états financiers révisés.

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

Les ajustements ont au total entraîné une réduction de 664 648 $ de l'actif net et une réduction de 525 009 $ du résultat net qui pourrait avoir une incidence sur le succès du PAPE (par exemple, l'entreprise pourrait devoir baisser le prix d'offre par action).

Les états financiers pour 2015 et 2014 nécessiteront des ajustements en raison de l'effet cumulatif significatif des inexactitudes mentionnées précédemment. Les états financiers révisés devraient être utilisés pour toute analyse supplémentaire de K-Med. Le tableau suivant présente les ajustements apportés aux états financiers pour 2015. Les états financiers révisés ne tiennent pas compte du fait que la tranche à long terme de la dette deviendra une dette à court terme advenant le cas où la banque ne serait pas disposée à réduire le seuil de la clause restrictive et où la société ne serait plus en mesure de poursuivre ses activités.

États financiers consolidés

État de la situation financière ajusté au 30 septembre 2015 *(en milliers de dollars)*

	Non ajustés	Ajustements	Notes	Ajustés
Actif				
Actifs courants				
Trésorerie	207 545 $	$		207 545 $
Créances clients	1 546 465	(428 403)	2	1 118 062
Stocks	3 554 834	(196 485)	1, 2	3 358 349
Crédit d'impôt à recevoir	0			0
Autres actifs	182 407			182 407
	5 491 251	(624 888)		4 866 363
Actifs non courants				
Subvention à recevoir	25 000			25 000
Immobilisations corporelles	3 847 790			3 847 790
Actifs incorporels	818 630	(39 760)	3	778 870
Placements	5 277 280			5 277 280
	15 459 951 $	(664 648) $		14 795 303 $
Passif				
Passifs courants				
Découvert bancaire	283 516 $	$		283 516 $
Dettes fournisseurs et charges à payer	2 095 296			2 095 296
Paiements anticipés	484 951			484 951
Tranche de la dette à long terme échéant à moins de un an	958 702			958 702
	3 822 465			3 822 465
Passifs non courants				
Dette à long terme	10 086 257			10 086 257
	13 908 722			13 908 722
Capital				
Capital social	2 800 000			2 800 000
Déficit	(1 248 771)	(664 648)	1, 2, 3	(1 913 419)
	1 551 229	(664 648)		886 581
	15 459 951 $	(664 648) $		14 795 303 $

État du résultat global ajusté au 30 septembre 2015

	Non ajustés	Ajustements	Notes	Ajustés
Produits des activités ordinaires	10 056 907 $	(110 501) $	2	9 946 406 $
Coût des produits vendus	(4 588 278)	(374 748)	1, 2	(4 963 026)
Marge brute	5 468 629	(485 249)		4 983 380
Autres produits	49 905			49 905
Amortissement	(358 036)			(358 036)
Frais de vente, généraux et d'administration	(3 529 783)			(3 529 783)
Recherche et développement	(1 822 632)	(39 760)	3	(1 862 392)
Ajustements de la juste valeur des placements	83 700			83 700
Frais financiers, nets	(468 056)			(468 056)
Résultat avant impôts sur le résultat	(576 273)	(525 009)		(1 101 282)
Impôts sur le résultat	0	0		0
Résultat net et résultat global	(576 273) $	(525 009) $		(1 101 282) $

Remarque : Tous les ajustements concernent le secteur santé de K-Med et non de K-Lou.

Notes :

EA Dt (Ct)	Créances clients	Stocks	Actifs incorporels / R&D	Résultat net 2015	Résultats non distribués à l'ouverture
1		(393 000)		393 000	
2	(428 403)	196 515		*92 249	139 639
3			(39 760)	39 760	
	(428 403)	(196 485)	(39 760)	525 009	139 639

* Ventes débitées de 110 501 $ et coût des produits vendus crédité de 18 252 $.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer des états financiers révisés.

Compétent – Le candidat prépare des états financiers révisés.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare un jeu complet d'états financiers révisés.

Les occasions d'évaluation qui suivent portent sur la profondeur des compétences liées au rôle en Certification.

Occasion d'évaluation n° 6

Le candidat effectue un examen analytique détaillé de l'état des résultats dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers de 2015.

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

D'après la NCA 315, les procédures d'évaluation des risques doivent comprendre des demandes d'information auprès de la direction, des procédures analytiques, des observations physiques et des inspections. J'ai préparé ci-dessous un examen analytique préliminaire sur la base des états financiers ajustés au 30 septembre. Comme il s'agit d'une analyse préliminaire, je n'ai que cherché à repérer les postes qui doivent faire l'objet d'un examen approfondi. Ainsi, pour bon nombre de ces postes, il reste encore à pousser plus avant l'analyse et à obtenir plus de renseignements.

Analyse globale des états financiers

Écart par rapport à l'exercice précédent :

	Ajustés au 30 sept. 2015	**Calculés au 30 sept. 2014[A]**	**Montant de l'écart**	**Écart (%)**	**Commentaires initiaux**
Produits des activités ordinaires	9 946 406 $	7 244 563 $[B]	2 701 843 $	37 %	L'augmentation des produits des activités ordinaires est attribuable à l'augmentation des volumes de ventes et des prix.
Autres produits	49 905	23 756	26 150	110 %	Une somme de 10 000 $ est attribuable à la vente d'immeubles de placement, ce qui explique en partie l'écart.
Coût des produits vendus	4 963 026	4 001 787[C]	961 239	24 %	Les volumes de ventes ont augmenté, mais le coût de la main-d'œuvre a diminué; il faudra effectuer des analyses supplémentaires.
Amortissement	358 036	220 680	137 356	62 %	L'écart est attribuable aux nouvelles immobilisations corporelles et à certaines

	Ajustés au 30 sept. 2015	Calculés au 30 sept. 2014[A]	Montant de l'écart	Écart (%)	Commentaires initiaux
					immobilisations incorporelles, ce qui explique la hausse de l'amortissement.
Frais de vente, généraux et d'administration	3 529 783	2 273 135	1 256 648	55 %	Les frais de vente en pourcentage des ventes ont augmenté de 10 points de pourcentage et les volumes de ventes ont augmenté; la nouvelle usine a entraîné une hausse des coûts indirects; une somme considérable a été dépensée aux fins d'une association avec deux nouveaux distributeurs; il faudra effectuer des analyses supplémentaires.
Recherche et développement	1 862 392	1 484 432	377 961	25 %	L'écart est attribuable aux activités de recherche quant à de nouveaux produits par opposition aux activités de développement; il faudra mettre en œuvre d'autres procédures de corroboration.
Ajustements de la juste valeur des placements	83 700	90 251	(6 551)	(7 %)	La raison de cet écart n'est pas claire; il faudra obtenir d'autres renseignements.
Frais financiers	468 056	312 826	155 230	50 %	L'augmentation de la marge de crédit ou du financement par emprunt pour la nouvelle usine pourrait expliquer la hausse; il faudra mettre en œuvre d'autres procédures de corroboration.

[A] Selon l'Annexe III, montant au 31 décembre 2014 × 9/12 mois.

[B] Produits des activités ordinaires de (10 083 287 $ × 9/12) moins l'ajustement de 317 902 $ ci-dessus attribuable aux ventes en consignation = 7 244 563 $.

[C] Coût des produits vendus de (5 573 400 $ × 9/12) moins l'ajustement de 178 263 $ ci-dessus attribuable aux ventes en consignation = 4 001 787 $.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer un examen analytique de l'état des résultats.

Compétent – Le candidat effectue un examen analytique raisonnable de l'état des résultats.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un examen analytique détaillé de l'état des résultats.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat analyse les principaux ratios financiers dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers de 2015.

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

Avant les ajustements comptables, le ratio de liquidité générale de K-Med était de 1,44 (5 491 251 $ ÷ 3 822 465 $), soit tout juste en deçà du ratio de 1,5 qu'exige la nouvelle clause restrictive imposée par la banque. Après les ajustements comptables au 30 septembre visant à corriger les erreurs d'information financière, le ratio de liquidité générale n'est plus que de 1,27 (4 866 363 $ ÷ 3 822 465 $). Il s'agit d'un manquement plus grave à la clause restrictive, et K-Med devra en informer la banque. Cette dernière acceptera peut-être de réduire le seuil de la clause restrictive ou de faire une concession puisque le ratio de liquidité générale devrait s'améliorer après la vente du secteur location grâce à la somme à recevoir de Kevin relativement aux actifs à long terme (immeubles de placement) et aux emprunts connexes. D'après une analyse préliminaire, il semble que K-Med pourrait éprouver des problèmes de continuité de l'exploitation.

Voici les calculs relatifs aux ratios ajustés et l'évaluation préliminaire :

	30 septembre 2015 (ajustés)	**31 décembre 2014 (non ajustés)**	**Commentaires initiaux**
Ratio du fonds de roulement[1]	1,27	1,78	Ce ratio est plus faible que celui de l'exercice précédent, ce qui indique une baisse plus prononcée des actifs que des passifs, et constitue un manquement à la nouvelle clause restrictive imposée par la banque.
Délai moyen de recouvrement des créances clients[2]	41,1	57,1	Le délai moyen de recouvrement des créances clients est inférieur à celui de l'exercice précédent et, bien qu'il soit légèrement supérieur au délai normal de 30 jours, il est néanmoins plus raisonnable que celui de l'exercice précédent, quoiqu'il y ait toujours un retard dans les encaissements. Cette diminution est vraisemblablement attribuable aux nouveaux distributeurs. Toutefois, comme le délai de recouvrement est toujours supérieur à 30 jours, un suivi devrait être réalisé pour savoir s'il existe des créances irrécouvrables.
Délai moyen de rotation des stocks[3]	248	206	Le délai de rotation des stocks est censé être de quatre mois (trois rotations par année). Il est actuellement de huit mois, comparativement à moins de sept mois pour l'exercice précédent. La date de péremption des produits pourrait être un problème, et ces dates devraient être examinées lors d'une prise d'inventaire physique.
Ratio emprunts/capitaux propres[4]	15,69	5,86	Le ratio emprunts/capitaux propres a beaucoup augmenté compte tenu de la perte et de la ligne de crédit (et possiblement de la dette supplémentaire pour le financement de l'agrandissement de l'usine), ce qui peut expliquer la clause restrictive imposée par la banque. Ce ratio diminuera à la fin de l'exercice en raison de la baisse de la dette et des capitaux propres issue de la vente du secteur location, contrebalancée par la hausse des capitaux propres résultant du nouveau capital social.
Marge brute[5]	50 %	44 %	La marge brute s'établit à 50 % pour l'exercice en cours contre 44 % en 2014. Il y

	30 septembre 2015 (ajustés)	**31 décembre 2014 (non ajustés)**	**Commentaires initiaux**
			a eu une amélioration depuis le dernier exercice, mais une comparaison avec la norme pour le secteur permettra de déterminer si la marge brute se trouve dans la fourchette sectorielle.

[1] Actifs courants ÷ passifs courants

[2] 365 jours ÷ (ventes ÷ créances clients)

[3] 365 jours ÷ (coût des produits vendus ÷ stocks)

[4] Total des passifs ÷ total des capitaux propres

[5] (Produits des activités ordinaires - coût des produits vendus) ÷ produits des activités ordinaires

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les principaux ratios financiers.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable des principaux ratios financiers.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie des principaux ratios financiers.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat présente une évaluation des risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers de 2015.

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

Même si K-Med nous a déjà confié des mandats d'audit par le passé et qu'elle n'a présenté aucun problème important en matière d'audit, l'entreprise change radicalement. En conséquence, les états financiers audités de 2015 auront de nouveaux utilisateurs, principalement les nouveaux investisseurs.

Facteurs importants ayant une incidence sur la stratégie générale d'audit (NCA 300)

L'entreprise a connu des pertes d'exploitation qui ont été partiellement financées par les loyers tirés du secteur location. Ainsi, il est important de déterminer si la vente de ce secteur pendant l'exercice aura une incidence sur la continuité de l'exploitation de l'entreprise. Nous devrons également évaluer l'incidence qu'aurait sur notre rapport d'audit un éventuel manquement à la clause restrictive.

Les ajustements qui ont dû être apportés à la suite de notre examen du projet d'états financiers ont entraîné une baisse de 525 009 $ du résultat net. Il s'agit d'une somme importante qui pourrait indiquer un parti pris visant à sous-évaluer la perte d'exploitation afin d'obtenir un résultat plus favorable du PAPE à venir ou qui pourrait simplement nous amener à remettre en question la capacité de la direction à préparer des états financiers.

De plus, la banque semble avoir imposé une nouvelle clause restrictive; nous devrons déterminer si K-Med contrevient à cette clause, étant donné particulièrement qu'elle aura vendu une quantité importante de ses actifs à K-Lou avant la fin de l'exercice.

Évaluation des risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble (NCA 315)

Voici certains facteurs qui aggravent les risques :

- Le départ du contrôleur : personne ne remplit cette fonction pour le moment; le personnel du service des finances s'en occupe, ce qui accroît le risque d'erreurs.
- Le PAPE à venir et le recours aux états financiers par un groupe d'utilisateurs plus nombreux et diversifié augmentent la possibilité de parti pris de la direction, qui souhaiterait améliorer les résultats pour attirer des investisseurs potentiels.
- Une nouvelle clause restrictive applicable à l'emprunt bancaire augmente le risque de parti pris favorable à la manipulation des résultats.
- La vente imminente du secteur location accroît le risque de parti pris favorable à la manipulation des états financiers.
- Les nombreuses erreurs comptables relevées lors de notre analyse des activités jettent un doute sur la compétence des personnes qui s'occupent de l'information financière et font augmenter le risque d'anomalies significatives dans les états financiers.
- La vente de K-Lou constitue une opération importante et complexe entre parties liées et accroît le risque d'erreurs dans les états financiers.

Voici certains facteurs qui atténuent les risques :

- Les connaissances et l'expertise des membres clés du personnel sont très poussées (Kaylee a étudié la naturopathie et travaille dans l'entreprise depuis longtemps).
- Le cabinet entretient de bonnes relations avec les propriétaires et aucun problème d'audit important n'est survenu au cours des cinq dernières années.
- Les propriétaires adoptent une conduite éthique et exigent que leurs partenaires commerciaux fassent de même.

D'après notre évaluation, le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble est élevé en raison de l'importance des erreurs découvertes jusqu'ici dans les états financiers, de la nouvelle clause restrictive imposée par la banque et de l'utilisation accrue des états financiers en conséquence du PAPE à venir.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une évaluation des risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble.

Compétent – Le candidat effectue une évaluation raisonnable des risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une évaluation approfondie des risques au niveau des états financiers pris dans leur ensemble.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat analyse la stratégie d'audit et le seuil de signification appropriés dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers de 2015.

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

Stratégie d'audit et seuil de signification

Dans l'ensemble, on considère que les risques sont élevés en raison de l'augmentation du nombre d'utilisateurs des états financiers découlant du PAPE, des variations importantes des soldes des comptes par rapport à ceux de l'exercice précédent et du manquement actuel à la nouvelle clause restrictive de l'emprunt bancaire.

Environnement de contrôle

Atouts

- L'analyse trimestrielle des informations sur la production et des charges au grand livre général dans le cadre du calcul du coût standard laisse croire que des processus adéquats de rapprochement sont en place.
- Le chef des finances examine chaque mois le dossier d'information préparé par le contrôleur.
- Le Conseil d'administration passe le dossier d'information en revue une fois l'an après l'achèvement de l'audit.
- Le contrôleur approuve les écritures de journal.

Faiblesses

- Les rapports sur la recherche et le développement sont passés en revue trimestriellement; ils pourraient l'être plus fréquemment pour favoriser la détection et la correction d'erreurs.
- La direction a déterminé qu'il était nécessaire de consigner les politiques et les procédures afin qu'elles soient examinées par le Conseil d'administration, ce qui laisse croire que la participation de celui-ci à la surveillance financière est restreinte.
- La haute direction passe en revue les résultats et les écarts une fois par trimestre; elle pourrait le faire plus fréquemment pour favoriser la détection et la correction d'erreurs.
- Il n'y a aucun comité d'audit en place pour procéder à un examen général qui permettrait de détecter des erreurs.
- L'entreprise n'a pas de contrôleur à l'heure actuelle, ce qui pourrait signifier que les contrôles existants ne sont pas mis en œuvre.

Dans l'ensemble, le risque lié au contrôle est élevé parce qu'il n'y a pas de contrôleur en fonction à l'heure actuelle. De plus, les propriétaires et la haute direction n'examinent l'information qu'aux trois mois et le Conseil d'administration participe peu à la surveillance financière.

On pourrait avoir recours aux contrôles, dans le cadre de la stratégie d'audit, dans les cas où ceux-ci sont en place et efficaces; cela est toutefois peu probable puisqu'il n'y a pas de contrôleur en fonction pour le moment. De plus, comme les processus liés aux stocks et à la recherche et développement sont de nature plutôt manuelle, il faudra adopter une stratégie de corroboration dans ces secteurs pour limiter le risque d'audit.

Seuil de signification (NCA 320)

Le calcul du seuil de signification fait appel au jugement professionnel. On applique souvent un pourcentage à une référence (comme le bénéfice avant impôts) comme point de départ pour la détermination du seuil de signification à utiliser pour les états financiers dans leur ensemble. Puisque K-Med a enregistré des pertes répétées, le bénéfice avant impôts ne sera pas la meilleure référence pour déterminer le seuil de signification. La marge brute et le total des produits peuvent aussi servir de références. Étant donné que nous ne connaissons que les données au 30 septembre, nous les utiliserons en les annualisant pour estimer les données à la clôture de l'exercice dans le but de calculer le seuil de signification.

K-Med vit actuellement une phase de croissance et son produit de santé fait l'objet d'une forte demande. En conséquence, les utilisateurs des états financiers porteront davantage attention aux produits des activités ordinaires qu'au bénéfice. Nous pourrions donc envisager de recourir à un pourcentage des produits des activités ordinaires, comme 1 % × (9 946 406 $ ÷ 9 × 12) = ~132 600 $.

Un pourcentage légèrement plus élevé de la marge brute pourrait aussi être raisonnable puisque les utilisateurs s'intéresseront aux données sur la marge brute pour déterminer si les produits des ventes sont suffisants pour couvrir le coût des produits vendus. Ainsi, 5 % × (produits des activités ordinaires ajustés de 9 946 406 $ moins le coût des produits vendus ajustés de 4 963 026 $ ÷ 9 × 12) = ~332 000 $.

Si nous réduisons le seuil de signification à un niveau inférieur à celui de l'exercice précédent, nous devrons réaliser des travaux d'audit supplémentaires relativement aux soldes d'ouverture.

Comme la banque, les investisseurs et le vendeur du secteur location s'appuieront davantage sur les états financiers, il convient de choisir un seuil de signification moins élevé pour répondre à leurs besoins : il est donc recommandé d'opter pour un seuil de signification préliminaire de 132 600 $. Ce seuil sera revu, et potentiellement ajusté, tout au long de l'audit. Le seuil de signification pour les travaux sera moins élevé afin de permettre la découverte d'éventuelles anomalies non détectées. Un pourcentage de 60 % du seuil de signification serait raisonnable, ce qui correspondrait à 79 560 $ (soit 60 % × 132 600 $).

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la stratégie d'audit et le seuil de signification appropriés dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers de 2015.

Compétent – Le candidat fournit une analyse raisonnable de la stratégie d'audit et du seuil de signification appropriés dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers de 2015.

Compétent avec distinction – Le candidat fournit une analyse approfondie de la stratégie d'audit et du seuil de signification appropriés dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers de 2015.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat recommande des procédures d'audit appropriées dans le cadre du plan d'audit relatif aux états financiers de 2015.

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

Dans le cadre de mon évaluation des questions comptables importantes et des résultats du troisième trimestre, j'ai relevé les comptes et assertions à risque élevé qui suivent. Les risques particuliers liés à chaque compte ou assertion sont décrits ci-dessous parallèlement aux procédures d'audit à mettre en œuvre (NCA 330).

Secteurs de risque	**Assertions**	**Risques spécifiques**	**Procédures et étendue**
Stocks/coût des produits vendus	Évaluation et exactitude	Surévaluation du stock de matières premières. Surévaluation du stock de produits finis ou du coût des produits vendus en raison de la diminution du coût standard pendant l'exercice.	Examiner les factures d'achat des matières premières et les relevés de main-d'œuvre (heures et taux horaires) et vérifier s'ils concordent avec les tableaux de ventilation des responsables de la production et le grand livre général. Vérifier le calcul des coûts indirects variables et retracer un échantillon des coûts des composantes dans les factures. Vérifier le calcul du coût standard et recalculer celui-ci, et retracer un échantillon d'écritures liées aux produits finis dans les relevés de production et d'écritures liées au coût des produits vendus dans les relevés de ventes.
Stocks	Évaluation et existence	Dépréciation en raison du taux de rotation des stocks inférieur à la normale	Dans le cadre de l'inventaire physique des stocks, examiner les dates de péremption des produits pour confirmer que les stocks sont

Secteurs de risque	Assertions	Risques spécifiques	Procédures et étendue
		et de produits potentiellement expirés, et parti pris éventuel visant à surévaluer les stocks pour accroître le ratio de liquidité générale.	encore en bon état de vente.
Immobilisations incorporelles et dépenses de recherche et développement	Existence, exhaustivité, évaluation et exactitude	Erreur découlant de l'inscription à l'actif de dépenses non admissibles à l'égard d'un projet. Les résultats du PAPE seront plus positifs si les coûts sont inscrits à l'actif plutôt que passés en charges. Risque d'erreurs découlant du report manuel des coûts.	Examiner les justificatifs pour les écritures de journal mensuelles manuelles et vérifier la concordance des coûts avec le système de gestion de projets et les documents sources, comme les factures et les relevés de main-d'œuvre. Confirmer que toutes les écritures de journal ont été approuvées par le contrôleur ou, en son absence, son remplaçant désigné. Vérifier la concordance entre les coûts selon le système de gestion des projets et le grand livre général. Confirmer que les rapprochements ont été préparés en temps voulu et approuvés, s'il y a lieu. Recalculer l'amortissement d'un échantillon d'immobilisations incorporelles. Examiner des factures ou d'autres documents sources liés à l'acquisition d'autres immobilisations incorporelles, et s'assurer que la nature des dépenses satisfait aux critères de comptabilisation à titre de dépense de recherche et développement.
Immobilisations corporelles et dotation aux	Existence, exhaustivité, évaluation, imputation	Nouvelle usine : confirmer que toutes les dépenses sont réellement des	Examiner les rapports sur le projet et les comparer avec le grand livre auxiliaire des immobilisations corporelles. Les acquisitions

Secteurs de risque	**Assertions**	**Risques spécifiques**	**Procédures et étendue**
amortissements	et exactitude	dépenses en immobilisations. Il pourrait y avoir un parti pris visant la réduction des charges et l'augmentation des actifs pour favoriser le PAPE. Confirmer que l'amortissement des immobilisations a commencé lors de leur mise en service. Il y a un risque que l'amortissement ne soit pas calculé correctement puisqu'il l'est manuellement, K-Med ayant désactivé le calcul automatique de l'amortissement dans le système comptable. Il pourrait aussi y avoir un parti pris visant la réduction des dotations aux amortissements pour favoriser le PAPE. Indices de dépréciation du nouveau système de production.	d'immobilisations devraient être autorisées par le gestionnaire de projet. Retracer les coûts dans les factures ou d'autres documents sources pour déterminer si l'élément est réellement une immobilisation. Se renseigner sur la date d'embauche des nouveaux membres du personnel de production pour confirmer quand l'immobilisation a été mise en service. Examiner les estimations de la durée d'utilité et discuter du caractère raisonnable de ces estimations avec le personnel de production. Recalculer l'amortissement d'un échantillon d'immobilisations acquises et comparer les résultats avec ceux du calcul automatique. Se renseigner sur l'utilisation du nouveau système de production (qui ne semble plus être utilisé) et déterminer si ce système a une valeur quelconque pour K-Med.
Ventes de produits et créances clients	Existence, réalité, évaluation et exactitude	Confirmer que les ventes sont enregistrées selon une méthode appropriée de comptabilisation des	Sélectionner un échantillon des ventes dans le grand livre général et les retracer dans les factures et les bons de commande. Préparer une analyse du caractère

Secteurs de risque	Assertions	Risques spécifiques	Procédures et étendue
		produits lorsque les risques et les avantages de la propriété sont transférés, ce qui n'était pas le cas pour les stocks en consignation.	raisonnable des ventes en fonction de l'état du volume de ventes et du prix. Examiner les dépôts des clients et les retracer dans les factures. Obtenir une confirmation des quantités de stocks en consignation à la fin de l'exercice auprès des distributeurs. Consulter l'accord passé avec les distributeurs pour confirmer que les biens peuvent être retournés et qu'il s'agit vraiment de ventes en consignation.
Immeubles de placement et loyers	Évaluation, exactitude, existence, réalité et exhaustivité	La détermination de la juste valeur fait appel à des estimations. L'acheteur et le Conseil d'administration se fient au compte pour déterminer le prix. Il se peut que le courtier immobilier ait un parti pris.	Vérifier la liste des immeubles de placement dans le grand livre auxiliaire des immobilisations corporelles et comparer les coûts avec ceux qui figurent dans la documentation de la mission d'audit de l'exercice précédent (aucune acquisition). En raison de l'utilisation de l'information par l'acheteur, effectuer des travaux supplémentaires pour vérifier la concordance d'un échantillon avec les factures d'achat d'origine. Obtenir le calcul de la juste valeur et vérifier la concordance des valeurs consignées dans le système avec celles de rapports indépendants sur le marché immobilier. Envisager d'utiliser les travaux d'un spécialiste. Vérifier les titres de compétence, l'indépendance, l'expérience, etc. du courtier immobilier engagé par K-Med pour déterminer si nous pouvons nous appuyer sur son travail.

Secteurs de risque	**Assertions**	**Risques spécifiques**	**Procédures et étendue**
			Sur la base du loyer et du taux d'occupation moyens, préparer une évaluation du caractère raisonnable des loyers en fonction de la liste des immobilisations.
Frais de vente, généraux et d'administration	Réalité et exactitude	Ces frais ont augmenté de 55 % par rapport à l'exercice précédent.	Préparer une évaluation du caractère raisonnable des frais en fonction de l'augmentation des coûts par rapport à l'exercice précédent en raison de la nouvelle usine et de l'augmentation des frais de vente. Examiner les relevés de commissions de vente et les autres factures liées aux frais de vente pour confirmer le caractère raisonnable de l'augmentation.
Frais financiers et dette	Exhaustivité, évaluation et exactitude	Les frais financiers sont plus élevés que ceux de l'exercice précédent. Il faut déterminer si de nouveaux emprunts ont été contractés pour l'usine.	Obtenir une confirmation du solde des emprunts et des intérêts payés auprès du prêteur.
Continuité de l'exploitation	Présentation	La société n'est plus en situation de continuité d'exploitation; elle doit présenter des états financiers sur la base de la valeur de liquidation et reclasser sa dette dans le passif à court terme.	Examiner les projections de flux de trésorerie préparées par la direction. Évaluer le caractère raisonnable des hypothèses retenues aux fins des projections. Demander confirmation à la banque qu'elle ne prévoit pas exiger le remboursement du prêt.

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

En voie vers la compétence – Le candidat traite de certaines procédures d'audit spécifiques pour des comptes importants.

Compétent – Le candidat traite de plusieurs procédures d'audit relatives aux comptes importants.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de plusieurs procédures d'audit pour la plupart des comptes importants.

À : Associé d'audit, Quest & Arnold S.E.N.C.R.L.
Expéditeur : CPA, directeur d'audit
Objet : Constatations préliminaires de l'audit de K-Med et obligations réglementaires en matière d'audit

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse l'incidence sur l'audit des erreurs comptables relevées.

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

Comme je l'ai expliqué ci-dessus, les états financiers du troisième trimestre et de l'exercice précédent contiennent plusieurs erreurs comptables et anomalies. Si ces erreurs ne sont pas corrigées, elles entraîneront des anomalies significatives dans les états financiers, ce qui aura une incidence sur les états financiers qui doivent être déposés dans le cadre du processus de PAPE et possiblement sur notre opinion d'audit, comme je l'explique plus en détail ci-dessous.

Sommaire des erreurs détectées au cours de l'audit (NCA 450)

Comme je l'ai mentionné précédemment, l'ajustement des erreurs détectées lors de l'examen du projet d'états financiers a entraîné une réduction de 525 009 $ du résultat net, soit une somme supérieure au seuil de signification préliminaire de 132 600 $. La direction devra corriger ces erreurs pour obtenir l'opinion d'audit non modifiée qui est exigée pour le dépôt.

Si l'on retient nos services pour préparer une lettre de confort à l'intention des placeurs (voir plus loin), avant de consentir à la préparation de cette lettre, nous devrons confirmer que les erreurs ont été corrigées et vérifier le document de placement afin d'établir qu'il ne contient pas d'informations fausses ou trompeuses.

Incidence de l'erreur dans les états financiers de l'exercice précédent sur l'opinion d'audit de l'exercice précédent (NCA 560)

Après la publication de notre opinion d'audit sur les états financiers de l'exercice 2014, nous avons découvert une erreur importante liée à une surévaluation de 317 902 $ des produits des activités ordinaires et à une surévaluation de 178 263 $ du coût des produits vendus, erreur qui a mené à une surévaluation de 139 639 $ du résultat net.

Puisque cette erreur aurait pu entraîner une modification de notre opinion d'audit, notre responsabilité consiste d'abord à traiter de la question avec la direction et le Conseil d'administration. Ensuite, nous

demanderons une modification des états financiers et déterminerons comment la direction devra procéder (présenter les états financiers comme retraités et fournir des explications par voie de note). Nous devrons subséquemment auditer la modification et la note, et vérifier les mesures prises par la direction pour veiller à ce que quiconque ayant reçu les états financiers initiaux (par exemple le prêteur, les actionnaires, les fournisseurs éventuels et les placeurs) soit au fait de la situation. Notre cabinet peut soit modifier le rapport d'audit ou en publier un nouveau. Dans les deux cas, nous devrons inclure un « paragraphe sur d'autres points » ou un « paragraphe d'observations » dans lequel nous ferons référence à la note des états financiers qui traite de la raison de la modification de façon plus détaillée.

Question de la continuité de l'exploitation

La société a subi des pertes au cours des deux derniers exercices, et les activités de location servent à financer les activités de recherche et de développement du secteur santé. Les signes suivants donnent à penser qu'il pourrait y avoir des problèmes de continuité de l'exploitation :

- Pertes : les pertes enregistrées pour l'exercice en cours et l'exercice précédent pourraient indiquer que la continuité de l'exploitation est compromise, la société n'étant pas rentable.
- Manquement à la clause restrictive : la société ne respecte actuellement pas la clause restrictive. Elle ne sera peut-être pas en mesure de poursuivre ses activités si la banque rappelle le prêt.
- Départ d'un membre clé du personnel : K-Med n'a plus de contrôleur depuis que celui-ci s'est joint à K-Lou à titre de vice-président et chef des finances.
- Endettement bancaire accru : le découvert bancaire et la dette à long terme ont augmenté, ce qui peut jeter un doute sur la continuité de l'exploitation, étant donné que la société pourrait éprouver des problèmes de trésorerie et ne pas être en mesure de rembourser ses dettes.

Par contre, la société a augmenté la production, et la demande est aussi en hausse, ce qui s'est traduit par des produits plus élevés en 2015 qu'en 2014. Cela pourrait être signe de la capacité de l'entreprise à poursuivre son exploitation. Comme nous l'avons vu précédemment, nous devrons mettre en œuvre des procédures pour déterminer si nous pouvons ou non considérer que c'est le cas. Il faudra d'abord déterminer s'il existe une incertitude significative quant à la continuité de l'exploitation. Dans l'hypothèse où nous jugerions que oui, les informations appropriées devront être fournies dans les états financiers : si elles le sont, nous exprimerons une opinion non modifiée et inclurons dans notre rapport un paragraphe d'observations; si elles ne sont pas fournies, nous devrons exprimer une opinion avec réserve ou une opinion défavorable. Si nous jugeons que l'hypothèse de continuité de l'exploitation n'est pas appropriée et que la direction n'ajuste pas les états financiers, nous exprimerons une opinion défavorable.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser l'incidence des erreurs comptables ou du problème potentiel de continuité de l'exploitation sur le rapport d'audit.

Compétent – Le candidat analyse l'incidence des erreurs comptables ou du problème potentiel de continuité de l'exploitation sur le rapport d'audit.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse l'incidence des erreurs comptables et du problème potentiel de continuité de l'exploitation sur le rapport d'audit.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat analyse certaines exigences pertinentes en matière de certification liées au premier appel public à l'épargne.

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

Information à fournir pour le premier appel public à l'épargne

La nouvelle société ouverte (K-Med) devra déposer des documents intermédiaires et annuels auprès des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM), un organisme regroupant les autorités provinciales et territoriales de réglementation des valeurs mobilières. Vous trouverez ci-dessous une analyse des exigences en matière de certification et des responsabilités de l'auditeur supplémentaires liées à ces dépôts à la date de l'appel public à l'épargne (du prospectus).

Dépôts de documents auprès des ACVM

Responsabilités de l'auditeur à l'égard du prospectus

Les auditeurs de sociétés ouvertes doivent avoir signé une convention de participation avec le Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC). Notre cabinet, en tant que cabinet d'audit participant, fera l'objet de la surveillance du CCRC, qui s'exercera sous la forme d'inspections professionnelles et d'autres exigences particulières en matière d'audit.

De plus, l'équipe d'audit sera assujettie à des règles particulières d'indépendance énoncées dans le code de déontologie provincial. Par exemple, notre cabinet ne peut réaliser un audit si ses membres ont des liens familiaux avec des personnes occupant des fonctions de comptabilité ou de supervision à K-Med, si un ancien membre de l'équipe d'audit exerce des fonctions de supervision financière à K-Med ou si un membre du cabinet est l'un des dirigeants ou des membres du Conseil d'administration de K-Med. En outre, il existe des règles prévoyant la rotation de l'associé responsable des missions d'audit et du responsable du contrôle qualité qui interdisent au membre du cabinet d'assumer une telle responsabilité pendant plus de cinq ans. Notre cabinet ne peut pas non plus préparer d'écritures de journal pour le compte de K-Med : les écritures mentionnées précédemment devront être approuvées par K-Med. Par ailleurs, notre cabinet ne peut pas fournir des services supplémentaires à K-Med, par exemple en matière d'évaluation, d'audit interne, de technologies de l'information, de ressources humaines ou d'actuariat.

K-Med devra nous confier une mission distincte visant l'obtention de notre consentement à l'utilisation de notre rapport d'audit dans le document de placement, conformément aux normes canadiennes d'audit. Voici les principales modalités de cette mission : nous ne ferons aucune déclaration concernant les questions qui supposent une interprétation juridique et nous ne réaliserons pas de mission d'audit ou d'examen du document de placement pris dans son ensemble. Par conséquent, nous ne fournirons pas une assurance quelconque sur le document de placement dans son ensemble et nous exigerons une déclaration écrite de la direction et du Conseil d'administration.

Voici certaines des procédures que nous mettrons en œuvre :

- Lire le prospectus et d'autres documents, notamment les procès-verbaux et, le cas échéant, les lettres de confirmation des conseillers juridiques.
- Mettre en œuvre des procédures d'examen, comme les demandes de renseignements, les procédures analytiques et les entretiens, pour évaluer la plausibilité des états financiers non audités au 30 septembre 2015.
- Si des états financiers pro forma sont inclus :
  - vérifier si les informations historiques comprises dans ces états financiers ont été établies à partir des états financiers audités;
  - procéder à des demandes d'information sur le mode de détermination des ajustements pro forma faits par la direction et déterminer si ces états financiers sont conformes aux exigences réglementaires en ce qui a trait à leur forme;
  - faire un contrôle arithmétique de l'application des ajustements pro forma aux montants provenant des états financiers historiques.
- Déterminer si les états financiers visés par le rapport de l'auditeur ont été reproduits avec exactitude dans le prospectus.

Notre consentement sera adressé à l'autorité de réglementation des valeurs mobilières et indiquera que nous consentons à ce que notre nom soit mentionné dans les documents déposés. Nous déclarerons que nous avons lu le prospectus et que nous n'avons aucune raison de croire que les informations tirées des états financiers audités sont fausses ou trompeuses. Nous déclarerons en outre que nous avons respecté les normes comptables généralement reconnues du Canada concernant le consentement d'un auditeur à l'utilisation de ses rapports d'audit dans le prospectus.

Notre cabinet n'a pas à fournir une assurance relativement aux documents que K-Med doit déposer en vertu de la loi C-SOX.

Obligations d'information relatives au prospectus de K-Med

Puisque les investisseurs participant au PAPE prendront la décision d'investir dans K-Med sur la base des états financiers au 30 septembre 2015 et au 31 décembre 2014, il est important que la direction inclue une note sur les événements postérieurs dans les états financiers intermédiaires pour donner des précisions sur la vente de K-Lou. Nous aurons la responsabilité de mentionner cet événement dans une lettre de confort à l'intention des placeurs et nous recommandons que ceux-ci soient informés rapidement de cet événement, si ce n'est pas déjà fait. Nous souhaiterions être présents lorsque cette question sera abordée avec les placeurs.

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève certaines exigences pertinentes en matière de certification liées au premier appel public à l'épargne.

Compétent – Le candidat analyse certaines exigences pertinentes en matière de certification liées au premier appel public à l'épargne.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs exigences pertinentes en matière de certification liées au premier appel public à l'épargne.

GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FINANCE
K-MED

Dans le cadre du rôle en Finance, on s'attend à ce que le candidat évalue d'abord les états financiers de l'entreprise en traitant des questions d'information financière et en préparant des états financiers révisés en fonction de son analyse.

Le candidat doit ensuite évaluer la situation financière prévue de K-Lou après le PAPE envisagé et le détachement du secteur location d'immeubles. De plus, le candidat doit faire une analyse critique du projet de PAPE et suggérer d'autres sources de financement.

Par la suite, le candidat doit préparer une analyse de la capacité de production et une prévision des flux de trésorerie sur deux exercices pour évaluer si le secteur santé est en mesure de produire des flux de trésorerie suffisants pour accroître davantage sa capacité de production et répondre à la demande prévue.

En outre, le candidat doit déterminer le coût moyen pondéré du capital (CMPC) pour chaque secteur et la valeur du secteur location d'immeubles pour aider le Conseil d'administration à prendre une décision relativement à la vente du secteur à K-Lou. Finalement, le candidat doit indiquer comment K-Lou pourrait rembourser plus rapidement la somme due à K-Med en contrepartie du secteur location.

Pour les occasions d'évaluation communes à tous les rôles, se reporter au Guide de correction – Rôle en Certification.

Occasion d'évaluation n° 6

Le candidat analyse les problèmes potentiels liés au PAPE et les autres sources de financement possibles.

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

Réussite du PAPE

K-Med ltée subit actuellement des pertes et affiche un déficit cumulé de plus de 1,2 million $ au 30 septembre 2015 (et de plus de 1,9 million $ après les ajustements comptables mentionnés). En raison de la situation financière actuelle de l'entreprise, son premier appel public à l'épargne pourrait ne pas être fructueux. Le prix de l'action, fixé à 9 $, peut être considéré comme trop élevé compte tenu des risques potentiels associés à ce placement.

Par ailleurs, K-Med prévoit céder ses activités de location relativement stables qui ont constitué pour elle une source de financement par le passé. Après la vente de ces activités, K-Med sera constituée exclusivement du secteur santé, qui présente un risque plus élevé. Le coefficient bêta de 2,3 du secteur santé indique le risque auquel est associé le secteur pharmaceutique en général. En comparaison, le secteur des FPI affiche un coefficient bêta de 0,6, ce qui témoigne de la volatilité inférieure de ces activités.

Cependant, les investisseurs pourraient être disposés à assumer un niveau de risque plus élevé compte tenu de la marge bénéficiaire brute de l'entreprise qui est supérieure à la moyenne sectorielle, des avantages concurrentiels de l'entreprise, de la croissance prévue du secteur et de la demande sur le marché. Bref, les investisseurs pourraient accepter d'assumer un niveau de risque plus élevé en contrepartie de rendements prévus supérieurs.

Autres sources de financement possibles

Placements actuels

À l'heure actuelle, le secteur santé a des placements d'une valeur de 100 000 $ qu'il pourrait vendre pour obtenir des fonds.

Actions préférentielles ou obligations non garanties convertibles

Par le passé, des sociétés de capital-risque ont contacté K-Med à propos d'investissements potentiels. Pour offrir à ces sociétés l'occasion d'investir dans K-Med, elle pourrait émettre des actions préférentielles offrant des caractéristiques intéressantes. Par exemple, ces actions pourraient être assorties d'un droit de vote (comme des actions ordinaires), d'un prix de rachat obligeant K-Med à les racheter, d'un dividende cumulatif qui accroîtrait la valeur de l'action ou d'une option de conversion permettant aux détenteurs des actions privilégiées de les convertir en actions ordinaires à tout moment.

De même, l'entreprise pourrait offrir aux investisseurs potentiels des obligations non garanties convertibles portant intérêt en contrepartie de leur investissement. Ces obligations pourraient aussi être assorties d'un droit de conversion en actions ordinaires si la valeur de l'entreprise augmentait de façon importante. Habituellement, les titres de créance convertibles sont assortis d'un taux d'intérêt inférieur à celui des titres de créance standards puisqu'ils combinent une option de conversion et une certaine sécurité pour leurs détenteurs.

Produit de la vente de K-Lou

K-Med pourrait recevoir plus tôt le produit de la vente des actifs immobiliers à K-Lou. Nous devrions aborder cette possibilité avec Kevin pour savoir si K-Lou a une capacité d'emprunt disponible indépendamment de K-Med. En théorie, K-Lou devrait pouvoir donner ses actifs immobiliers en garantie et obtenir un financement bancaire traditionnel. Les fonds empruntés pourraient ensuite être utilisés pour payer les actifs achetés de K-Med. Cette possibilité est analysée de manière plus approfondie plus loin.

Autres sources de financement potentielles

Vu la nature de ses activités (produits de santé), il est aussi possible que K-Med puisse obtenir du financement supplémentaire sous forme de subventions publiques. En effet, il existe peut-être des fonds de soutien aux initiatives comme la sienne favorisant un mode de vie sain. Par ailleurs, K-Med pourrait être en mesure de mobiliser des fonds en cédant puis reprenant à bail certaines de ses immobilisations corporelles (accord de type cession-bail).

Autres considérations

Si le PAPE est fructueux, Kevin et Kaylee perdront le contrôle de l'entreprise. Dans le cadre du PAPE, cette dernière émettra 500 000 actions, et Kevin et Kaylee ne possèdent au total que 400 000 actions. De plus, K-Med devra engager des coûts récurrents supplémentaires en raison de son nouveau statut de société ouverte, par exemple les coûts liés aux dépôts de documents auprès d'autorités de réglementation et à d'autres exigences. Si elle devient une société ouverte, K-Med devra aussi communiquer des renseignements supplémentaires dont ses concurrents pourraient tirer profit.

Par contre, Kevin pourrait être en mesure de se départir de ses actions plus facilement dans le cadre d'un PAPE (après la période d'entiercement) et d'utiliser le produit de cette vente pour financer K-Med par l'intermédiaire de K-Lou. Faire un premier appel public à l'épargne aurait aussi comme avantages d'accroître la visibilité et éventuellement la capacité d'emprunt de l'entreprise.

K-Med pourrait envisager de reporter sa décision de faire un appel public à l'épargne jusqu'à ce qu'elle obtienne des résultats de recherche supplémentaires sur ses produits L'Huile K-Krill^{MD} et Protéine K-Krill^{MD}. Des résultats positifs pourraient contribuer à hausser la valeur de l'entreprise, ce qui augmenterait les chances de réussite du PAPE et/ou les fonds que ce dernier permettrait d'obtenir.

Recommandation

Un PAPE est une façon très coûteuse d'obtenir du financement, et il n'est pas évident que celui de K-Med serait fructueux étant donné la situation financière de l'entreprise. Je recommande que K-Med envisage d'autres solutions, par exemple la négociation de modalités convenables avec une société de capital-risque ou un investisseur providentiel. Ces modalités pourraient comprendre une option de conversion permettant à l'investisseur de tirer profit de l'important potentiel de croissance de K-Med. L'opportunité de réaliser un PAPE pourrait être réévaluée plus tard quand l'avenir de K-Med sera plus prévisible et que les risques financiers auront diminué.

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève quelques problèmes liés au PAPE ou mentionne quelques autres sources de financement possibles.

Compétent – Le candidat analyse certains problèmes liés au PAPE et certaines autres sources de financement possibles.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse les problèmes liés au PAPE et de nombreuses autres sources de financement possibles.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat prépare une évaluation du secteur location.

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

J'ai préparé une évaluation du secteur location qui sera vendu à la société fermée de Kevin, K-Lou, le 30 novembre 2015.

Méthodes d'évaluation

Il existe deux grandes approches en matière d'évaluation des entreprises : l'approche patrimoniale et l'approche bénéfices.

L'approche patrimoniale comprend des méthodes fondées sur la valeur comptable et sur la valeur de liquidation. La méthode fondée sur la valeur comptable (ou l'actif net comptable) consiste à soustraire la valeur des passifs de celle des actifs. Il s'agit d'une méthode simple qui est souvent privilégiée par les acheteurs. Comme les activités du secteur location sont simples, cette méthode pourrait être raisonnable puisque la juste valeur des immeubles de placement et la dette connexe sont facilement déterminables. La méthode fondée sur la valeur de liquidation n'est pas pertinente dans ce contexte puisque l'entreprise restera en exploitation.

Pour ce qui est de l'approche bénéfices, la méthode la plus appropriée est celle des flux de trésorerie actualisés. Cette méthode est habituellement la plus précise et la plus efficace pour l'estimation de la valeur puisqu'elle est fondée sur les flux de trésorerie futurs. Elle tient compte du risque couru par l'acheteur et du délai qui s'écoulera avant que l'acheteur obtienne un rendement de son investissement.

Évaluation

La valeur de l'entreprise d'après l'approche patrimoniale s'établit à 3 467 153 $ (soit le montant des résultats non distribués selon la note 10 de l'Annexe III). Étant donné que les placements sont évalués à leur valeur de marché à chaque exercice (selon la note 10), on peut utiliser cette somme en tant qu'approximation de la juste valeur de marché de l'actif net des activités de location. Par contre, on sait que les immeubles locatifs ont été évalués cette année par un courtier immobilier recommandé par le contrôleur, qui est maintenant un employé de K-Lou. Vu l'existence d'un parti pris potentiel, il faudrait nous assurer de l'exactitude de l'évaluation.

La valeur estimative de l'entreprise d'après la méthode fondée sur les flux de trésorerie actualisés serait la suivante :

	2016	2017	Par la suite (valeur finale)
Produits des activités ordinaires[1]	573 783 $	590 996 $	$
Charges[2]	(255 670)	(260 784)	
Autres produits[3]	25 391	25 391	
BAII	343 504	355 603	362 715
Impôts[4]	(153 546)	(158 955)	(162 134)
Amortissement (réintégration)	0	0	0
Dépenses en immobilisations[5]	0	0	0
Investissement en fonds de roulement[5]	0	0	0
Flux de trésorerie disponibles	189 958	196 648	200 581
Valeur finale[6]	0	0	3 550 106
Somme à actualiser	189 958	196 648	3 550 106
Valeur actualisée (à 7,65 %)[7]	176 459 $	169 692 $	3 063 467 $
Valeur totale en fonction des flux de trésorerie actualisés			3 409 618 $

[1] Selon la note 10 de l'Annexe III, la valeur inscrite dans les états financiers est de 557 071 $ à la fin de 2015 (417 803 $ × 12/9 mois) et on suppose une croissance annuelle de 3 %.

[2] Selon la note 10 de l'Annexe III, la valeur inscrite dans les états financiers est de 250 657 $ à la fin de 2015 ((166 670 $ + 21 323 $) × 12/9 mois) et on suppose une croissance annuelle de 2 %.

[3] Selon la note 10 de l'Annexe III, la valeur inscrite dans les états financiers est de 25 391 $ à la fin de 2015 (19 043 $ × 12/9 mois); l'hypothèse d'une croissance nulle ou négligeable est raisonnable.

[4] Le bénéfice du secteur location n'est pas considéré comme un revenu d'une entreprise exploitée activement (REEA); il est donc imposé au taux élevé de 34,7 %, auquel s'ajoute l'impôt provincial de 10 %.

[5] On pose comme hypothèse que les dépenses en immobilisations, l'amortissement et l'investissement en fonds de roulement seront minimes, ce qui est raisonnable compte tenu de la nature des activités de location.

[6] La valeur finale correspond à la valeur actualisée des flux de trésorerie après 2017 en supposant une croissance annuelle constante de 2 % (le taux sans risque étant utilisé comme approximation du taux de croissance à long terme). La valeur actualisée de 3 550 106 $ est calculée de la manière suivante : 200 581 $ ÷ (7,65 % - 2 %).

[7] Le taux d'actualisation de 7,65 % provient du calcul du CMPC effectué plus loin.

Le calcul des flux de trésorerie actualisés donne une valeur estimative d'environ 3,4 millions $ pour le secteur location, ce qui est légèrement inférieur à la juste valeur de son actif net, qui est d'environ 3,5 millions $. Puisque l'actif net du secteur pourrait être vendu à près de 3,5 millions $, on peut soutenir qu'il s'agit de la juste valeur de ce secteur. Si on suppose que ce sera le prix de vente de l'actif net du secteur location à K-Lou, une somme à recevoir de K-Lou correspondant à ce prix serait enregistrée dans les documents comptables de K-Med.

Soulignons qu'étant donné la stabilité des activités de location, d'autres méthodes d'évaluation pourraient être envisagées, par exemple une méthode fondée sur les multiples des flux de trésorerie ou du BAIIA. Ces autres méthodes donneraient des résultats semblables à ceux de la méthode fondée sur les flux de trésorerie actualisés.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer une évaluation du secteur location.

Compétent – Le candidat prépare une évaluation raisonnable du secteur location en utilisant au moins deux méthodes différentes.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une évaluation détaillée du secteur location en utilisant au moins deux méthodes différentes et se prononce sur la juste valeur des activités de location en fonction de son analyse.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat évalue la situation financière de K-Med après la vente de ses activités de location et après le PAPE.

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

Voici une prévision de la situation financière de K-Med après :

1) les ajustements comptables mentionnés précédemment;
2) la vente de ses activités de location à K-Lou;
3) le PAPE prévu.

	Situation financière du secteur santé au 30 sept. 2015 (note 10 aux états financiers)	Ajustements comptables (tirés des calculs précédents)	Effet de la vente des activités de location à K-Lou[1]	Effet du PAPE[2]	Situation financière prévue de K-Med
Actifs courants	5 247 274 $	(624 888) $	200 000 $	3 840 000 $	8 662 386 $
Actifs non courants	4 791 420	(39 760)	3 267 153		8 018 813
Total des actifs	10 038 694 $	(664 648) $	3 467 153 $	3 840 000 $	16 681 199 $
Passifs courants	3 547 807				3 547 807 $
Passifs non courants	8 406 811				8 406 811
Total des passifs	11 954 618				11 954 618
Capitaux propres	(1 915 924)	(664 648)	3 467 153	3 840 000	4 726 581
Total des passifs et des capitaux propres	10 038 694 $	(664 648) $	3 467 153 $	3 840 000 $	16 681 199 $

[1] En posant comme hypothèse que le secteur location soit vendu pour une valeur correspondant approximativement à sa valeur comptable au 30 septembre 2015 (pour un examen plus approfondi, voir l'analyse de l'évaluation de K-Lou plus loin).

[2] 500 000 actions à un prix de 9 $ l'action, déduction faite des coûts de 300 000 $ afférents au prospectus et de la commission de 8 % (360 000 $) du courtier.

Fonds de roulement (liquidité)

K-Med aura des actifs courants d'environ 8 662 386 $ et des passifs courants d'environ 3 547 807 $ après les opérations mentionnées précédemment. Ainsi, K-Med disposera d'un fonds de roulement de plus de 5 millions $ après la vente du secteur location et le PAPE, et affichera un ratio du fonds de roulement de 2,44:1, ce qui est nettement supérieur au plancher de 1,5:1 imposé par la banque. De plus, il importe de souligner que K-Med aura accès à une trésorerie appréciable (plus de 4 millions $) grâce à la vente et au PAPE.

Les ratios de liquidité, comme le ratio du fonds de roulement, servent à évaluer la capacité de l'entreprise à rembourser ses passifs à court terme au moyen de ses actifs à court terme. En conséquence des deux opérations mentionnées, K-Med augmentera ses liquidités de façon importante et ne devrait avoir aucune difficulté à rembourser ses emprunts à court terme à mesure qu'ils arrivent à échéance.

Endettement (solvabilité)

Le total des passifs du secteur santé s'élevait à 11 954 618 $. Avant la vente des activités de location et le PAPE, les capitaux propres de ce secteur présentaient un solde négatif. Toutefois, la vente des activités de location et le PAPE ajouteraient plus de 7 millions $ aux capitaux propres de K-Med. Par conséquent, on prévoit que le total des capitaux propres de K-Med après les opérations atteindra 4 726 581 $. Par contre, le ratio emprunts/capitaux propres demeure élevé, à 2,53, ce qui indique que, même avec l'effet positif de la vente et du PAPE, la solvabilité à long terme de K-Med reste incertaine. Pour améliorer ce ratio, K-Med devra devenir rentable. Des pertes

persistantes diminueraient davantage ses capitaux propres et entraîneraient un problème de solvabilité.

Rentabilité

Actuellement, le secteur santé de K-Med n'est pas rentable, ce qui provoque une rapide baisse de la trésorerie. Pour survivre et prospérer à long terme, K-Med doit produire des entrées de trésorerie et des résultats positifs. Les fonds dégagés du PAPE aideront K-Med à gagner un peu de temps pour qu'elle puisse augmenter ses ventes et devenir rentable. En effet, on prévoit qu'elle connaîtra une croissance de 4 % par mois (de son volume de ventes) au cours des prochains exercices.

De plus, on constate que K-Med produirait des entrées de trésorerie et des résultats positifs si ce n'était les investissements importants qu'elle effectue en recherche et développement. Étant donné que les frais de R&D procurent habituellement des avantages à long terme, il est difficile de prévoir la viabilité future de K-Med. Nous avons préparé une prévision des activités de K-Med, que vous trouverez plus loin, qui indique que cette dernière pourrait produire des entrées de trésorerie et des résultats importants à l'avenir. Cette prévision est fondée sur certaines hypothèses, notamment le taux de croissance très élevé des produits offerts par l'entreprise, et devrait être suivie étroitement.

Résumé

La situation financière prévue de K-Med s'améliore nettement grâce à la vente du secteur location à K-Lou et aux fonds dégagés du PAPE. En pratique, ces opérations permettront à K-Med de gagner un peu de temps pendant qu'elle développe davantage ses produits et ses marchés. Toutefois, K-Med doit devenir rentable au cours des prochains exercices, sans quoi elle pourrait ne pas survivre. Notre prévision indique que K-Med deviendra rentable et produira des flux de trésorerie positifs d'ici les deux prochains exercices, ce qui montre que l'entreprise est viable, mais cette prévision devrait faire l'objet d'un suivi étroit et être ajustée au besoin.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'évaluer la situation financière de K-Med après les opérations.

Compétent – Le candidat effectue une évaluation raisonnable de la situation financière de K-Med après les opérations.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une évaluation approfondie de la situation financière de K-Med après les opérations.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat évalue la capacité de production de K-Med et détermine s'il existe des contraintes de capacité.

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

Afin d'accroître davantage la capacité de production pour répondre à la croissance prévue des ventes de L'Huile K-Krill[MD] et à la commercialisation potentielle d'autres produits, le Conseil d'administration a décidé de lancer un premier appel public à l'épargne. Ainsi, nous devons évaluer la capacité actuelle et prévoir les contraintes de capacité futures en fonction de la croissance prévue des ventes.

Analyse de capacité

Selon l'Annexe II, la capacité totale de la nouvelle usine est de 130 000 kilos d'huile de krill par an, ou 10 833 kilos par mois. K-Med a produit et expédié 249 800 bouteilles de L'Huile K-Krill[MD] en septembre 2015, ce qui équivaut à 7 494 kilos d'huile à 0,03 kilo la bouteille. On s'attend à ce que la production augmente de 4 % par mois pour répondre à la croissance prévue des ventes. À ce rythme, l'usine fonctionnera à 100 % de sa capacité de production d'ici juillet 2016 pour répondre à la demande prévue (voir le tableau qui suit). Puisque la demande dépassera la capacité de production annuelle de 130 000 kilos, un agrandissement de l'usine sera nécessaire. Comme il faudra 18 mois à partir de juin 2016 pour terminer l'agrandissement, je recommande de commencer les travaux en juin 2016 de sorte qu'on puisse espérer qu'une capacité supplémentaire soit disponible pour décembre 2017. Cet agrandissement permettra à K-Med de répondre à la demande à la fin de 2017 jusqu'à ce que l'usine atteigne encore une fois sa pleine capacité de production en janvier 2018. K-Med devrait envisager d'autres agrandissements de ses installations de production, car la demande dépassera la capacité au début de 2018.

	Production (en kg) – augmentation de 4 % par mois	Demande (en kg) – augmentation de 4 % par mois	Demande excédentaire par mois (en kg)
Septembre 2015 (données réelles)	7 494[1]	7 494[1]	0
Octobre 2015	7 793	7 793	0
Novembre 2015	8 105	8 105	0
Décembre 2015	8 429	8 429	0
Janvier 2016	8 767	8 767	0
Février 2016	9 117	9 117	0
Mars 2016	9 482	9 482	0
Avril 2016	9 861	9 861	0
Mai 2016	10 256	10 256	0
Juin 2016	10 666	10 666	0
Juillet 2016	10 833[2]	11 093	260
Août 2016	10 833[2]	11 536	703
Septembre 2016	10 833[2]	11 998	1 165
Octobre 2016	10 833[2]	12 478	1 645
Novembre 2016	10 833[2]	12 977	2 144
Décembre 2016	10 833[2]	13 496	2 663
Janvier 2017	10 833[2]	14 036	3 203
Février 2017	10 833[2]	14 597	3 764
Mars 2017	10 833[2]	15 181	4 348
Avril 2017	10 833[2]	15 788	4 955
Mai 2017	10 833[2]	16 420	5 587
Juin 2017	10 833[2]	17 076	6 243
Juillet 2017	10 833[2]	17 760	6 927
Août 2017	10 833[2]	18 470	7 637
Septembre 2017	10 833[2]	19 209	8 376
Octobre 2017	10 833[2]	19 977	9 144
Novembre 2017	10 833[2]	20 776	9 943
Décembre 2017	21 607[3]	21 607	0
Janvier 2018	21 667[4]	22 471	804
Février 2018	21 667[4]	23 370	1 703
Mars 2018	21 667[4]	24 305	2 638
Avril 2018	21 667[4]	25 277	3 610
Mai 2018	21 667[4]	26 288	4 621
Juin 2018	21 667[4]	27 340	5 673
Juillet 2018	21 667[4]	28 433	6 766
Août 2018	21 667[4]	29 570	7 903
Septembre 2018	21 667[4]	30 753	9 086

[1] Production et ventes en septembre = 249 800 bouteilles @ 0,03 kg la bouteille = 7 494 kg de L'Huile K-Krill[MD].

[2] La capacité de production de 10 833 kg (130 000 kg ÷ 12 mois) sera atteinte en novembre 2016 et demeurera restreinte jusqu'à ce que l'agrandissement de l'usine soit terminé en décembre 2017.

[3] En décembre 2017, la capacité passera à 21 667 kg par mois (260 000 kg ÷ 12 mois) et la production pourra donc augmenter pour répondre à la demande.

[4] On prévoit que la capacité redeviendra restreinte en janvier 2018.

Analyse

Compte tenu des hypothèses utilisées dans l'analyse, la capacité restera un problème important pour K-Med au cours des prochains exercices. K-Med atteindra sa pleine capacité de production en juillet 2016 et ne pourra pas répondre à la demande excédentaire jusqu'à ce que l'agrandissement de son usine soit terminé, ce qui, selon notre prévision, arrivera en décembre 2017. Le coût d'opportunité qu'entraîne cette situation correspond à 78 707 kilos, ou 2 623 567 bouteilles, de L'Huile K-Krill[MD]. À 6,50 $ la bouteille (le prix prévu en 2017), on estime que la perte de produits des activités ordinaires atteindra 17 053 186 $ et que la marge sur coûts variables perdue (en fonction d'une marge bénéficiaire approximative de 50 %) dépassera les 8,5 millions $.

K-Med pourrait prendre certaines mesures pour alléger la contrainte de capacité à court terme, notamment :

1) accumuler des stocks en prévision de la demande excédentaire (produire une quantité supplémentaire de L'Huile K-Krill[MD] d'ici juillet 2016);
2) donner une partie de la production en sous-traitance (cette mesure pourrait soulever d'autres préoccupations, par exemple sur le plan de la qualité des produits et du transfert des connaissances);
3) hausser les prix pour tenter de gérer la demande.

Par ailleurs, en supposant que la demande continue de croître comme prévu, K-Med subira de nouvelles contraintes de production en janvier 2018. Par conséquent, au lieu de construire de nouvelles installations chaque année ou tous les deux ans, il pourrait être judicieux soit de construire dès le départ une usine plus grande, soit de prévoir une usine extensible dont la capacité pourra facilement être augmentée (et réduite) d'après l'évolution de la demande.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer une analyse de capacité.

Compétent – Le candidat détermine si la capacité de production est suffisante pour répondre à la croissance future des ventes après avoir préparé une analyse de capacité raisonnable.

Compétent avec distinction – Le candidat détermine si la capacité de production est suffisante pour répondre à la croissance future des ventes après avoir préparé une analyse de capacité raisonnable et en l'appuyant d'une analyse qualitative.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat prépare une analyse raisonnable des flux de trésorerie d'exploitation de K-Med sur deux exercices.

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

Hypothèses relatives à l'analyse des flux de trésorerie d'exploitation

J'ai préparé une prévision des flux de trésorerie d'exploitation de K-Med sur les deux exercices suivant son premier appel public à l'épargne. L'analyse des flux de trésorerie prévus porte sur le secteur santé, qui restera après la vente du secteur location à K-Lou.

Hypothèses relatives au volume des ventes

K-Med prévoit une croissance mensuelle de 4 % du volume des ventes au cours des deux prochains exercices, c'est-à-dire une croissance annuelle de 60 %. Compte tenu du fait que la croissance annuelle des ventes se soit établie à 32 % (1 768 643 bouteilles - 1 782 640 bouteilles × 9/12 mois, selon la note 9 de l'Annexe III) en 2015, ce taux semble élevé. En supposant une percée aux États-Unis, une croissance rapide du marché nutraceutique et d'autres opportunités, ce taux de croissance est possible. Toutefois, nous devrions effectuer d'autres analyses pour déterminer si ce taux de croissance est réalisable et viable au cours des prochains exercices.

D'après l'analyse de capacité que nous avons réalisée, les volumes de production et de ventes ont été estimés à 123 147 kilos pour 2016 et à 140 770 kilos pour 2017. Soulignons que ces quantités tiennent compte des contraintes de capacité et excluent les mesures susceptibles d'alléger ces contraintes que nous avons mentionnées précédemment.

Hypothèses relatives au prix de vente

Nous avons supposé que le prix de L'Huile K-Krill^{MD} passera à 6,00 $ en 2016 et à 6,50 $ en 2017, conformément aux attentes de la direction. Puisque les hausses de prix pourraient poser des difficultés, étant donné que le prix de L'Huile K-Krill^{MD} est déjà plus élevé que celui des produits concurrents, une analyse de sensibilité devrait idéalement être intégrée à la prévision des flux de trésorerie. Nous abordons cette possibilité plus loin.

Hypothèses relatives aux coûts

Les hypothèses relatives aux coûts ont été fournies par K-Med et utilisées pour préparer la prévision. Il faudra examiner chacune de ces hypothèses de façon plus approfondie pour confirmer son exactitude et son caractère raisonnable.

Voici la prévision des flux de trésorerie d'exploitation pour chacun des deux prochains exercices :

Poste	2016	2017
Ventes[1]	24 629 400	
	0 $	30 500 165 $
Matières premières[2]	(1 724 058)	(2 069 319)
Main-d'œuvre directe[3]	(2 415 734)	(2 954 739)
Coûts indirects variables[4]	(6 680 725)	(8 018 611)
Marge brute	13 808 883	17 457 496
Frais de vente[5]	(7 388 820)	(9 150 050)
Frais généraux et d'administration normalisés[6]	(2 212 895)	(2 323 540)
Frais de recherche et développement liés aux produits[7]	(2 702 061)	(2 702 061)
Flux de trésorerie d'exploitation	1 505 107 $	3 281 845 $

[1] Ventes pour 2016 = 123 147 kg ÷ 0,03 kg la bouteille (nombre total de bouteilles = 4 104 900) × 6,00 $ la bouteille = 24 629 400 $. Ventes pour 2017 = 140 770 kg ÷ 0,03 kg la bouteille (nombre total de bouteilles = 4 692 333) × 6,50 $ la bouteille = 30 500 165 $.

[2] Selon l'Annexe IV, les matières premières comptent pour 16 % du coût de 2,50 $ la bouteille (note 1 de l'Annexe III), c'est-à-dire 0,40 $. La hausse annuelle prévue de 5 % donne un coût de 0,42 $ × 4 104 900 bouteilles en 2016 et de 0,441 $ × 4 692 333 bouteilles en 2017.

[3] Selon l'Annexe IV, la main-d'œuvre directe compte pour 22 % du coût de 2,50 $ la bouteille (note 1 de l'Annexe III), c'est-à-dire 0,55 $. La hausse annuelle prévue de 7 % donne un coût de 0,5885 $ × 4 104 900 bouteilles en 2016 et de 0,629695 $ × 4 692 333 bouteilles en 2017. Soulignons qu'il est très possible que la productivité de la main-d'œuvre augmente parallèlement à l'augmentation des volumes. Cette possibilité n'a pas été prise en compte dans les données ci-dessus par souci de prudence, mais d'autres hypothèses raisonnables pourraient certainement être utilisées.

[4] Selon l'Annexe IV, les coûts indirects variables comptent pour 62 % (100 % - 16 % - 22 %) du coût de 2,50 $ la bouteille (note 2 de l'Annexe III), c'est-à-dire 1,55 $. En supposant une hausse annuelle correspondant à celle des matières premières, soit 5 % (une autre hypothèse raisonnable peut être utilisée), on obtient un coût de 1,6275 $ × 4 104 900 bouteilles en 2016 et de 1,708875 $ × 4 692 333 bouteilles en 2017.

[5] Selon l'Annexe IV, les frais de vente prévus correspondent à 30 % des ventes.

[6] Selon la note 10 de l'Annexe III, les frais généraux et les frais de vente et d'administration du secteur santé sont les suivants : 4 677 947 $ (3 508 460 $ × 12/9) moins les frais de vente de 2015 de 2 570 428 $ (9 639 104 $ × 20 % × 12/9 selon l'Annexe IV) = 2 107 519 $. On suppose une hausse annuelle de 5 % correspondant à celle des matières premières (une autre hypothèse raisonnable peut être utilisée).

[7] Le total des dépenses en recherche et développement et en immobilisations incorporelles est pertinent dans le cadre d'une analyse des flux de trésorerie. On suppose qu'il sera semblable à celui de 2015. Selon l'Annexe III, pour les 9 premiers mois de 2015, le total des dépenses en

recherche et développement a été de 1 822 632 $ et le total des dépenses en immobilisations a été de 203 914 $ (note 4), ce qui donnerait un total d'environ 2 702 061 $ sur 12 mois.

Soulignons que nous n'avons pas déduit de dépenses en immobilisations courantes pour la préservation des immobilisations dans leur condition actuelle. On pourrait déduire ces dépenses du total ci-dessus pour obtenir les flux de trésorerie d'exploitation disponibles. Toutefois, il est peu probable que le montant des dépenses en immobilisations soit important. De plus, toutes les dépenses importantes en immobilisations corporelles ont été incluses dans l'analyse des activités d'investissement et de financement ci-après.

Analyse de sensibilité

On devrait réaliser une analyse de sensibilité en utilisant la prévision des flux de trésorerie d'exploitation comme scénario le plus probable. Les principaux intrants, comme les volumes de ventes, les prix de vente, les coûts de la main-d'œuvre, les coûts des matières premières et les autres coûts directs pourraient être ajustés de 10 % à la hausse ou à la baisse pour en déterminer l'incidence sur les flux de trésorerie. Cette analyse donnerait à l'équipe de direction des renseignements précieux sur l'importance de chaque intrant.

Conclusions préliminaires

En 2016 et en 2017, K-Med produira d'importants flux de trésorerie d'exploitation, dont une partie importante sera consacrée chaque année à des dépenses en recherche et développement, ce qui est de bon augure pour la viabilité de l'entreprise.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer une analyse des flux de trésorerie d'exploitation sur deux exercices.

Compétent – Le candidat prépare une analyse raisonnable des flux de trésorerie d'exploitation sur deux exercices et présente les hypothèses importantes.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une analyse des flux de trésorerie d'exploitation sur deux exercices, traite de la sensibilité des données et présente les hypothèses importantes.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat prépare une analyse raisonnable des flux de trésorerie de K-Med sur deux exercices qui tient compte des activités d'investissement et de financement prévues.

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

L'analyse ci-dessus confirme que K-Med sera en mesure de produire d'importants flux de trésorerie d'exploitation au cours des deux prochains exercices si les hypothèses se vérifient. Cependant, K-Med doit tenir compte de nombreux autres postes qui ne sont pas liés à l'exploitation afin de dresser un portrait financier fidèle pour les deux prochains exercices.

Ainsi, nous avons préparé une prévision exhaustive des flux de trésorerie qui tient compte des postes non liés à l'exploitation. Sont inclus dans cette prévision le produit net du PAPE, le produit de la vente du secteur location d'immeubles, les dépenses en immobilisations et les remboursements de dette (capital et intérêts).

Poste	2016	2017
Flux de trésorerie d'exploitation[1]	1 505 107 $	3 281 845 $
Produit net du PAPE[2]	3 840 000	0
Remplacement d'immobilisations[3]	(20 000)	(50 000)
Nouvelle usine – bâtiment[4]	(2 527 778)	(3 972 222)
Nouvelle usine – matériel[5]	0	(2 340 000)
Remboursement de la dette[6]	(752 935)	(752 935)
Intérêts sur la dette[7]	(601 653)	(548 948)
Produit de la vente des activités de location[8]	0	3 267 153
Flux de trésorerie nets	1 442 741 $	(1 115 107) $

[1] Données tirées de l'analyse précédente.

[2] Selon l'Annexe IV, 4 500 000 $ - commission du courtier de 360 000 $ (8 %) - autres coûts afférents au prospectus de 300 000 $.

[3] Selon l'Annexe IV.

[4] Selon l'Annexe IV, le total des coûts de construction s'élève à 6 500 000 $ × 7/18 mois en 2016 (de juin à décembre) et 11/18 mois en 2017 (de janvier à novembre).

[5] Selon l'Annexe IV, en supposant que la construction de l'usine sera achevée en 2017.

[6] Selon la note 10 de l'Annexe III, si on suppose qu'aucun nouvel emprunt ne sera contracté.

[7] En supposant une dette moyenne de 8 595 044 $ en 2016 (remboursements de 9 159 746 $ - 188 234 $ d'octobre à décembre 2015 et de 752 935 $ en 2016) et de 7 842 109 $ en 2017 (remboursements de 752 935 $ en 2017) au taux d'intérêt révisé de 7 %, selon l'information fournie à l'Annexe IV.

[8] En supposant que le montant de la vente des activités de location correspondra à leur valeur comptable nette au 30 septembre 2015 (voir l'analyse plus loin). Kevin paiera le solde dû de 3 267 153 $ (3 467 153 $ - versement initial de 200 000 $) en juin 2017.

Cette analyse indique que K-Med produira des flux de trésorerie positifs compte tenu de l'ensemble de ses activités prévues au cours des deux prochains exercices, car les flux de trésorerie positifs générés en 2016 feront plus que compenser les flux de trésorerie négatifs qui seront enregistrés en 2017. Toutefois, nous recommandons de réaliser une analyse plus approfondie puisque le « coussin » de trésorerie n'est pas important et que de nombreuses hypothèses devraient être remises en question. Il est très possible que K-Med ne puisse dégager des flux positifs à l'avenir; aussi, des mesures de gestion proactive des écarts entre les flux de trésorerie prévus (selon l'analyse ci-dessus) et les flux de trésorerie réels devraient être mises en place. Nous recommandons aussi de réaliser une analyse des flux de trésorerie mensuels afin d'estimer les entrées et sorties plus précisément et de cerner d'éventuels problèmes.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de préparer une analyse des flux de trésorerie sur deux exercices qui tient compte de certaines activités d'investissement et de financement.

Compétent – Le candidat prépare une analyse raisonnable des flux de trésorerie sur deux exercices qui tient compte de certaines activités d'investissement et de financement, et présente les hypothèses importantes.

Compétent avec distinction – Le candidat prépare une analyse des flux de trésorerie sur deux exercices qui tient compte de la plupart des activités d'investissement et de financement, traite de la sensibilité des données et présente les hypothèses importantes.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat calcule un coût moyen pondéré du capital approprié pour K-Med et K-Lou.

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

Pour estimer le coût moyen pondéré du capital (CMPC) pour K-Med et K-Lou après le PAPE, nous devons estimer le coût des capitaux propres et le coût des capitaux empruntés. Nous utiliserons le modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) pour notre estimation du coût des capitaux propres de chaque entreprise.

CMPC – K-Med

Coût des capitaux propres (R_{cp}) selon le MEDAF :

$R_{cp} = R_{sr} + \beta(R_m - R_{sr}) = 2\ \% + 2{,}3 \times (8\ \% - 2\ \%) = 15{,}8\ \%$

Où : R_{cp} : coût des capitaux propres
R_{sr} : taux sans risque (taux des obligations à 10 ans du gouvernement du Canada, soit 2 %, selon l'Annexe III)
R_m : taux de rendement attendu du marché dans son ensemble (8 %)
β : bêta du secteur pharmaceutique comme approximation pour les activités de K-Med

Le coût des capitaux propres obtenu à l'aide du MEDAF est de 15,8 %. De plus, il serait prudent d'ajouter des primes de risque en raison du fait que K-Med est une entreprise en démarrage (ce qui la rend plus risquée qu'une entreprise pharmaceutique normale) et de sa petite taille (comparativement aux autres entreprises pharmaceutiques). En supposant une prime pour entreprise en démarrage de 5 % et une prime pour petite taille de 5 %, on obtient un coût des capitaux propres de 25,8 %.

Coût de la dette (R_d) : On nous dit que le taux d'intérêt sur l'emprunt bancaire de K-Med sera de 7 % après la vente des activités de location. Nous utilisons ce pourcentage comme approximation du coût des capitaux empruntés.

Valeur de marché des capitaux propres (VM_{cp}) : Après le PAPE, on comptera 900 000 actions en circulation. En supposant que la valeur de marché de chaque action correspond environ au prix du PAPE, soit 9 $, on obtient une valeur de marché des capitaux propres de 8,1 millions $.

Valeur de marché de la dette (VM_d) : Après la vente de ses activités de location, K-Med aura une dette d'environ 9 160 000 $ (note 10 de l'Annexe III). Nous supposons que cette somme approche la valeur de marché étant donné que la banque augmentera le taux d'intérêt, qui passera à 7 %. Soulignons que nous n'avons pas tenu compte du découvert bancaire au 30 septembre 2015 (283 516 $), qui devrait normalement être inclus si l'on suppose qu'il s'agit d'une somme effectivement due à la banque (et non simplement de chèques non compensés) et qu'elle porte intérêt. Toutefois, son effet sur le CMPC ne serait pas important.

CMPC = $VM_{cp} \div (VM_{cp} + VM_d) \times R_{cp} + VM_d \div (VM_{cp} + VM_d) \times [R_d \times (1 - t)]$
$8\,100 \div (8\,100 + 9\,160) \times 25{,}8\,\% + 9\,160 \div (8\,100 + 9\,160) \times [7\,\% - (1 - 30\,\%)]$
14,71 %

Où : t : le taux d'imposition estimatif de K-Med (n'importe quel pourcentage raisonnable conviendra)

Nous supposons, dans ce calcul, que cette combinaison de capitaux empruntés et de capitaux propres est la structure du capital cible de K-Med. Une autre hypothèse pourrait par ailleurs être utilisée quant au taux d'imposition. Par exemple, on pourrait raisonnablement supposer que celui-ci est de zéro étant donné que K-Med dispose d'importants reports en avant de pertes fiscales pour compenser tout revenu imposable qui serait dégagé dans un proche avenir.

D'après ces hypothèses, le CMPC de K-Med est d'environ 14,71 %.

CMPC – K-Lou

Coût des capitaux propres (R_{cp}) en fonction du CMPC :

$R_{cp} = R_{sr} + \beta(R_m - R_{sr}) = 2\,\% + 0{,}6 \times (8\,\% - 2\,\%) = 5{,}6\,\%$

Où : R_{cp} : coût des capitaux propres
R_{sr} : taux sans risque (taux des obligations à 10 ans du gouvernement du Canada, soit 2 %, selon l'Annexe III)
R_m : taux de rendement attendu du marché dans son ensemble (8 %)
β : bêta du secteur des FPI comme approximation pour les activités de K-Lou

Le coût des capitaux propres obtenu à l'aide du MEDAF est de 5,6 %. De plus, il serait prudent d'ajouter une prime de risque en raison de la petite taille de K-Lou (par rapport aux autres entreprises du secteur des FPI); toutefois, il n'est pas nécessaire d'ajouter une prime pour entreprise en démarrage puisque K-Lou existe depuis un bon moment déjà. En supposant une prime pour petite taille de 5 %, on obtient un coût des capitaux propres de 10,6 %. On pourrait envisager d'ajouter une prime en raison du fait que l'entreprise demeure une société à capital fermé.

Coût de la dette (R_d) : La dette actuelle porte intérêt à un taux de 4 % et nous supposons que ce taux restera le même puisque rien ne laisse croire qu'il changera. Nous utilisons ce taux comme approximation du coût de la dette.

Valeur de marché des capitaux propres (VM_{cp}) : Nous supposons que la valeur comptable des capitaux propres de K-Lou (note 10 de l'Annexe III) correspond approximativement à sa valeur de marché, ce qui est une hypothèse raisonnable (voir l'analyse de l'évaluation du secteur location ci-dessus). Ainsi, la valeur de marché des capitaux propres est d'environ 3 467 000 $.

Valeur de marché de la dette (VM_d) : Après le détachement du secteur location, K-Lou aura une dette d'environ 1 885 000 $ (note 10 de l'Annexe III). Nous supposons que cette somme approche la valeur de marché.

CMPC = $VM_{cp} \div (VM_{cp} + VM_d) \times R_{cp} + VM_d \div (VM_{cp} + VM_d) \times [R_d \times (1 - t)]$
$3\,467 \div (3\,467 + 1\,885) \times 10{,}6\,\% + 1\,885 \div (3\,467 + 1\,885) \times [4\,\% - (1 - 44{,}7\,\%)]$
7,65 %

Où : t : le taux d'imposition estimatif de K-Lou (plus élevé que celui de K-Med en raison de la nature des activités, c'est-à-dire la location). Des renseignements supplémentaires sur le taux d'imposition sont présentés plus loin.

Nous supposons, dans ce calcul, que cette combinaison de capitaux empruntés et de capitaux propres est la structure du capital cible de K-Lou. Cette hypothèse est contestable et d'autres hypothèses pourraient être formulées. K-Lou aurait sans doute la capacité d'accroître son endettement de façon importante, ce qui réduirait encore davantage son CMPC (en raison des avantages fiscaux liés à l'endettement). Par ailleurs, nous n'avons pas traité comme une dette la somme que K-Lou devra à K-Med en raison du détachement du secteur location. Si cette somme était considérée comme une dette, le taux d'endettement augmenterait nettement (et le CMPC diminuerait encore, si le coût de la dette était semblable).

D'après ces hypothèses, le CMPC de K-Lou est d'environ 7,65 %.

Analyse

Le CMPC de K-Lou correspond environ à la moitié du CMPC estimatif de K-Med. Cette différence est attribuable à la nature des activités sous-jacentes de chacune des entités. K-Med est une entreprise très risquée compte tenu de son secteur et de son statut d'entreprise en démarrage. K-Lou est beaucoup moins risquée compte tenu des immobilisations corporelles (biens immeubles) dont elle est propriétaire et de la nature relativement établie de ses activités.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le coût moyen pondéré du capital pour les deux entreprises.

Compétent – Le candidat calcule un coût moyen pondéré du capital raisonnable pour les deux entreprises.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule un coût moyen pondéré du capital raisonnable pour les deux entreprises et explique les résultats, notamment en indiquant la raison pour laquelle les montants calculés diffèrent.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat analyse la capacité de K-Lou à rembourser la somme due à K-Med et d'autres options pour rembourser cette somme plus rapidement.

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

À partir de l'analyse des flux de trésorerie actualisés précédente, nous avons estimé que K-Lou produira environ 150 000 $ de flux de trésorerie disponibles au bénéfice des détenteurs de ses titres d'emprunt et de capitaux propres. Si on suppose que les versements d'intérêts sur sa dette externe (c.-à-d. les sommes autres que celle qu'elle doit à K-Med) atteignent 50 000 $ annuellement, soit environ la somme annuelle mentionnée à la note 10 de l'Annexe III, il lui resterait 100 000 $ pour rembourser K-Med. Si K-Lou doit 3 467 153 $ (la valeur comptable nette) à K-Med en contrepartie de la vente des activités de location de cette dernière, il lui faudrait plus de 32 ans (versement initial de 200 000 $ et versements annuels subséquents de 100 000 $ chacun) pour rembourser la somme due au moyen de ses flux de trésorerie disponibles. Si toutefois K-Med imposait un taux d'intérêt de 4 % à la somme due par K-Lou (3 267 153 $), les flux de trésorerie disponibles générés par celle-ci ne seraient même pas suffisants pour couvrir les intérêts, et encore moins le capital.

K-Lou doit rembourser K-Med d'ici juin 2017. Manifestement, les flux de trésorerie disponibles de K-Lou ne seront pas suffisants. Toutefois, un éventail d'options de rechange s'offre à K-Lou pour qu'elle puisse obtenir les fonds nécessaires. En voici quelques-unes :

- À la fin de la période d'entiercement (en 2017), Kevin pourrait vendre ses actions et « prêter » le produit de la vente à K-Lou, qui rembourserait ensuite ce qu'elle doit à K-Med. À la valeur de marché actuelle des actions de K-Med, leur vente rapporterait environ 1,8 million $ (9 $ × 200 000 actions). Ou encore, Kevin pourrait vendre ses actions dans le cadre du PAPE, ce qui lui permettrait d'obtenir immédiatement des fonds qu'il pourrait prêter à K-Lou pour rembourser K-Med.
- K-Lou pourrait réhypothéquer ses actifs en fonction de la valeur de ses immeubles (plus de 5 millions $) et rembourser immédiatement la somme due. Si nous supposons que K-Lou pourrait contracter un emprunt hypothécaire d'une valeur correspondant à 85 % de la valeur de marché de ses immeubles, elle pourrait obtenir 2 515 475 $ (5 177 280 × 85 % moins la dette actuelle de 1 885 213 $) de plus pour rembourser la somme due à K-Med. Les actions de K-Med que détient Kevin pourraient aussi servir à garantir un emprunt.
- K-Lou pourrait aussi émettre des actions supplémentaires mais, comme son actif net serait essentiellement nul après le détachement, il est possible qu'il soit difficile de trouver des preneurs pour ces actions.

K-Med devrait demander à K-Lou de la rembourser dès que possible, ce qui facilitera le financement de ses activités et lui permettra de disposer d'un coussin de sécurité en cas d'imprévus. Rien n'empêche K-Lou de réhypothéquer ses immeubles avant juin 2017, par exemple. Puisque le montant ainsi obtenu pourrait ne pas suffire à rembourser l'intégralité de la somme due à K-Med, un versement final pourrait être prévu pour la fin de la période d'entiercement, de sorte que Kevin puisse prêter à K-Lou les fonds nécessaires pour que celle-ci puisse finir de rembourser K-Med.

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

En voie vers la compétence – Le candidat comprend que K-Lou doit une somme d'argent importante à K-Med et détermine que les flux de trésorerie disponibles de K-Lou sont insuffisants pour rembourser cette somme rapidement.

Compétent – Le candidat comprend que K-Lou doit une somme d'argent importante à K-Med et propose différentes solutions raisonnables pour le remboursement de cette somme.

Compétent avec distinction – Le candidat comprend que K-Lou doit une somme d'argent importante à K-Med, tient compte du fait que K-Med a besoin de ces fonds et propose différentes solutions raisonnables pour le remboursement rapide de cette somme, notamment la vente potentielle des actions de K-Med appartenant à Kevin dans le cadre du PAPE.

GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE
K-MED

Dans le cadre du rôle en Gestion de la performance, on s'attend à ce que le candidat analyse les résultats du troisième trimestre et les opérations comptables importantes, pour relever et corriger les erreurs avant d'évaluer, au moyen d'une analyse des écarts, la probabilité que K-Med atteigne les cibles prévues dans son budget annuel.

En outre, on s'attend à ce qu'il évalue l'environnement externe et interne de la société pour relever les questions d'exploitation liées au plan stratégique et au budget de 2016. Le candidat doit recommander des améliorations à apporter aux systèmes internes et aux rôles de gouvernance pour que la société réponde aux besoins des futurs investisseurs et soit en mesure de fournir l'information exigée par la réglementation.

Le candidat doit aussi élaborer une analyse quantitative raisonnable pour évaluer la rentabilité de la vente d'huile de krill en vrac par rapport à celle de capsules de L'Huile K-Krill^MD et, dans le cadre de cette analyse, examiner les options en matière de stratégie d'établissement des prix. Il doit en outre faire une évaluation des différentes techniques possibles en matière de gestion des coûts, et recommander une méthode appropriée d'établissement du coût de revient des produits cadrant avec la nouvelle stratégie d'exploitation de la société.

Pour les occasions d'évaluation communes à tous les rôles, se reporter au Guide de correction – Rôle en Certification.

Occasion d'évaluation n° 6

Le candidat fournit une analyse des écarts pour le secteur santé.

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

Pour atteindre le niveau Compétent, le candidat doit calculer le budget flexible des neuf mois écoulés depuis le début de l'exercice afin de le comparer aux chiffres réels de cette période ou encore convertir les chiffres réels des neuf mois écoulés en chiffres prévus pour 12 mois afin de les comparer avec le budget pour 12 mois. Le candidat plus fort arrivera à la conclusion que K-Med devrait être en mesure d'atteindre le résultat avant impôts budgété.

Données du cas :

Ventes budgétées (en nombre de bouteilles)	2 008 727	Annexe IV (Gestion de la performance)
Prix de vente	5,35 $	Annexe IV (Gestion de la performance)
Coût par bouteille	3 $	Annexe IV (Gestion de la performance)
Ventes réelles (en nombre de bouteilles)	1 768 643	Note 9 (Information commune)

Analyse du secteur santé :

	Note	**Flexible**	**Réel**	**Écart**
Produits des activités ordinaires	1	9 462 240 $	9 639 104	176 864 $
Coût des produits vendus	2	(5 305 929)	(4 421 608)	884 321 $
		4 156 311 $	5 217 496	1 061 185 $
Autres produits	3	7 500	30 862	23 362
Amortissement	4	(337 500)	(358 036)	(20 536)
Frais de vente, généraux et d'administration	5	(3 048 781)	(3 508 460)	(459 679)
Frais de recherche et de développement	6	(2 250 000)	(1 822 632)	427 368
Augmentation de la juste valeur des placements	7	0	0	0
		(1 472 470)	(440 770)	1 031 700

Notes

1 : 1 768 643 bouteilles (réel) × 5,35 $ (budgété)
2 : 1 768 643 bouteilles (réel) × 3,00 $ (budgété)
3 : ¾ des 10 000 $ budgétés pour l'exercice
4 : ¾ des 450 000 $ budgétés pour l'exercice
5 : Frais de vente variables : 12 % des ventes + ¾ des frais de vente et d'administration fixes (= ¾ × 2 551 083 $) (frais de vente et d'administration fixes = 1,27 $ par bouteille pour 2 008 727 bouteilles budgétées à produire)
6 : ¾ des 3 millions $ budgétés
7 : Montant présumé de 0 $, conformément au budget

Chiffres réels sur 9 mois convertis en chiffres prévus sur 12 mois	**Chiffres réels pour 9 mois**	**× 12/9**	**Coût standard**		**Coût réel**	
Produits des activités ordinaires	9 639 104 $	12 852 139	12 616 320	A × B	12 616 320	A × B
Coût des produits vendus	(4 421 608)	(5 895 477)	(7 074 572)	A × C	(5 895 477)	A × D
Marge brute	5 217 496	6 956 661	5 541 748		6 720 843	
Autres produits	30 862	41 149	41 149		41 149	
Amortissement	(358 036)	(477 381)	(477 381)		(477 381)	
Frais de vente, généraux et d'administration	(3 508 460)	(4 677 947)	(4 677 947)		(4 677 947)	
Frais de recherche et de développement	(1 822 632)	(2 430 176)	(2 430 176)		(2 430 176)	
Augmentation de la juste valeur des placements	0	0	0		0	
Frais financiers nets	(412 326)	(549 768)	(549 768)		(549 768)	
Perte avant impôts sur le résultat	(853 096)	(1 137 461)	(2 552 375)		(1 373 279)	

Calcul des écarts

Écart sur prix de vente : 1 768 643 bouteilles × (5,35 $ - 5,45 $) = écart favorable de 176 864 $
1 768 643 bouteilles = 53 059 kg d'huile

Écart sur main-d'œuvre directe :

Extraction
Heures budgétées : 60 000 heures ÷ 86 466 kg = 0,694 heure par kg
Écart : [34 500 - (53 059 × 0,694)] × 19,82 $ = écart favorable de 46 040 $
Encapsulation
Heures budgétées : 20 000 heures ÷ 86 466 kg = 0,231 heure par kg
Écart : [13 500 - (53 059 × 0,231)] × 19,82 $ = écart défavorable de 24 644 $

Écart sur coûts indirects variables

Extraction
Heures budgétées : 180 245 heures ÷ 86 466 kg = 2,085 heure par kg
Écart : [108 000 - (53 059 × 2,085)] × 5,20 $ = écart favorable de 16 665 $
Encapsulation
Heures budgétées : 124 600 heures ÷ 86 466 kg = 1,441 heure par kg
Écart : [77 500 - (53 059 × 1,441)] × 5,20 $ = écart défavorable de 5 418 $

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de comparer les chiffres réels et les chiffres prévus ou de calculer les écarts.

Compétent – Le candidat compare les chiffres réels et les chiffres prévus et calcule au moins deux écarts.

Compétent avec distinction – Le candidat compare les chiffres réels et les chiffres prévus et calcule les trois écarts.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat fournit une analyse pour déterminer si K-Med atteindra ses cibles budgétaires de 2015.

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

Le candidat doit analyser les écarts et recommander des mesures correctives, y compris une analyse plus approfondie pour avoir une image complète.

Amélioration des ventes : L'augmentation est attribuable à la hausse du prix, qui est passé de 5,35 $ à 5,45 $ par bouteille. L'écart sur volume des ventes ne peut pas être calculé puisqu'il n'y a pas de budget des ventes pour neuf mois, mais, si le rythme des ventes des neuf mois écoulés depuis le début de l'exercice se maintient jusqu'à la fin du dernier trimestre, K-Med aura vendu

2 358 190 bouteilles pendant l'exercice (soit 1 768 643 ÷ 9 × 12), ce qui correspond à des produits de 12 852 139 $ et dépasse de loin le budget.

Coût des produits vendus : L'analyse des écarts sur main-d'œuvre directe et des écarts sur coûts indirects variables montre que tous deux sont défavorables en ce qui concerne le processus d'encapsulation, ce qui devrait être examiné de plus près. Par ailleurs, on note certains gains d'efficience en ce qui concerne le processus d'extraction.

Il reste encore de nombreux éléments à examiner pour déterminer la cause de l'écart favorable de 884 321 $ concernant le coût total des produits vendus. Le candidat doit mentionner les écarts possibles pour lesquels il conviendrait de procéder à des investigations plus poussées, comme les écarts sur coût et sur quantité des matières premières, l'écart sur coût de la main-d'œuvre directe et l'écart sur coûts indirects variables.

Frais de vente, généraux et d'administration : La plus grande partie de l'écart est attribuable au coût supplémentaire de 500 000 $ lié à l'agrandissement de l'usine. Comme le coût des produits vendus est plus élevé que prévu (20 %) et que l'écart total sur neuf mois est inférieur à 500 000 $, des économies ont été réalisées sur certaines composantes des frais de vente, généraux et d'administration, ce qui devrait être examiné de plus près.

Frais de recherche et de développement : Jusqu'à maintenant, les dépenses en recherche et développement ont été inférieures au montant budgété. Les dépenses du dernier trimestre à ce chapitre auront une grande incidence sur la rentabilité de l'exercice. Comme K-Med aimerait « s'attaquer au développement de médicaments d'ordonnance », il pourrait être pertinent de dépenser les 3 millions $ budgétés.

Processus d'extraction : Tant l'écart sur coût de la main-d'œuvre directe que l'écart sur coûts indirects variables sont favorables, ce qui indique que le processus d'extraction est efficient et que sa performance est supérieure aux prévisions.

Processus d'encapsulation : Tant l'écart sur coût de la main-d'œuvre directe que l'écart sur coûts indirects variables sont défavorables, ce qui indique que le processus d'encapsulation n'est pas efficient et qu'il devrait faire l'objet d'un examen plus poussé. Cette inefficience est un argument à l'appui du changement qui consisterait à abandonner l'encapsulation au profit de la vente d'huile en vrac.

Conclusions

Pour les neuf premiers mois de l'exercice, les activités du secteur santé ont été fructueuses et le respect du budget annuel ne devrait poser aucun problème. Toutefois, bon nombre de questions demeurent sans réponse, surtout en ce qui concerne le coût des produits vendus et les problèmes d'inefficience liés au processus d'encapsulation. Ces questions devraient être examinées de plus près. La société devrait déterminer ce qu'elle dépensera en recherche et développement au cours du dernier trimestre. Si elle peut limiter les dépenses, le secteur santé de K-Med pourrait être rentable.

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse quelques écarts importants par rapport au budget.

Compétent – Le candidat analyse certains des écarts importants par rapport au budget et des questions qui devraient être examinés de plus près.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des écarts importants par rapport au budget et des questions devant être examinés de plus près.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat fait une analyse qualitative de l'environnement du secteur santé de K-Med.

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

Vous avez demandé une évaluation externe et une évaluation interne du secteur santé de K-Med que vous utiliserez à des fins de planification stratégique et d'établissement du budget 2016. J'examinerai tout particulièrement le secteur santé par rapport à son secteur d'activité et à d'autres facteurs externes, ainsi que les facteurs internes qui auront une incidence sur la planification et l'établissement du budget.

Analyse externe

Forces	Faiblesses
▪ Les canaux de distribution sont variés – magasins d'aliments naturels, ventes directes et pharmacies (Annexe II).	▪ K-Med n'a qu'un seul produit sur le marché; elle dépend du maintien de la demande (page 3).
▪ L'efficacité de l'huile de krill en matière de prévention des maladies cardiovasculaires a été prouvée (Annexe II).	▪ Malgré l'agrandissement des installations en 2015, on prévoit que la demande dépassera la capacité de production d'ici la fin de 2016, ce qui pourrait faire perdre des parts de marché à K-Med puisqu'elle ne pourra pas satisfaire à la demande (page 3).
▪ L'huile de krill a des concentrations d'antioxydants supérieures à celles de produits à base d'huile de poisson concurrents (Annexe II).	▪ Sans PAPE, les liquidités ne semblent pas suffisantes pour assurer la croissance de la société (page 3 et Annexe III).
▪ Le secteur santé s'apprête à commercialiser le produit Protéine K-Krill[MD], qui utilise le sous-produit qu'est la protéine issue du procédé d'extraction de l'huile de krill (Annexe II).	▪ La capacité de production est limitée (ce qui empêche la société de croître en faisant affaire avec des multinationales de l'alimentation) (Annexe II).
▪ Il semble possible d'augmenter davantage les prix, car K-Med s'est concentrée sur l'augmentation du volume, et l'ajustement du prix de vente en 2015 a été accepté par le marché plus tôt que prévu (Annexe IV).	▪ Le produit doit être approuvé par les autorités de réglementation, ce qui peut être complexe selon le marché géographique (Annexe II).

Forces	Faiblesses
▪ La matière première est abondante (Annexe II). ▪ La demande de suppléments alimentaires (tels que L'Huile K-Krill^{MD}) et d'additifs alimentaires (tels que Protéine K-Krill^{MD}) croît rapidement, en raison des besoins en santé d'une population vieillissante (Annexe II). ▪ La demande d'huile en vrac K-Krill excéderait la capacité actuelle de l'usine, selon l'analyse du marché (Annexe IV). ▪ Kaylee, la nouvelle chef de la direction de la société, possède de l'expérience dans le secteur des produits de santé et a étudié la naturopathie à l'université (page 3). ▪ Un dossier d'information est préparé chaque mois pour examen par la chef des finances (Annexe IV). ▪ K-Med applique un procédé d'extraction breveté pour la production de L'Huile K-Krill^{MD} (Annexe II). ▪ K-Med a dépensé une somme considérable à des fins de marketing afin de s'associer à de nouveaux distributeurs, ce qui a généré des ventes additionnelles (Annexe II). ▪ Les ventes ne sont pas cycliques ni saisonnières (Annexe II). ▪ K-Med a obtenu l'approbation d'un organisme international indépendant, ce qui lui permet de faire certaines affirmations sur les étiquettes de ses produits concernant le caractère écologique de ses processus de récolte du krill (Annexe II).	▪ Il existe une incertitude quant à la question de savoir si tous les fournisseurs adhèrent à l'engagement de la société à l'égard de pratiques commerciales éthiques (Annexe IV). ▪ La société ne s'attend pas à ce que Protéine K-Krill^{MD} génère des produits importants au cours des deux prochains exercices (Annexe II). ▪ La société doit obtenir l'approbation du ministère de l'Environnement pour toute augmentation de la capacité de production (Annexe II). ▪ Le financement en recherche et développement est limité (Annexe IV). ▪ Il n'y a aucun comité du Conseil en place (Annexe IV). ▪ Le Conseil d'administration est constitué de membres n'ayant pas d'expérience concernant l'exploitation d'une société ouverte (page 3). ▪ Kaylee devra acquérir les compétences en affaires dont elle aura besoin pour assumer le rôle de chef de la direction de la société, ou s'appuyer sur des conseillers d'affaires de confiance (page 3). ▪ Les frais les plus importants (de fonctionnement et de recherche et développement) sont suivis manuellement, ce qui entraîne des processus de rapprochement manuel et augmente les risques d'erreurs lors de la saisie de données (Annexe IV). ▪ La participation du Conseil à l'examen des résultats est restreinte (dossier d'information passé en revue une fois l'an seulement, après l'achèvement de l'audit) (Annexe IV).

Forces	Faiblesses
▪ Pour étudier la possibilité d'accroître l'utilisation de L'Huile K-Krill[MD] dans des produits alimentaires emballés, K-Med a entamé des pourparlers avec deux multinationales de l'alimentation (Annexe II), ce qui laisse croire que le produit bénéficie du soutien du secteur d'activité. ▪ Il existe une possibilité d'expansion sur le marché des médicaments d'ordonnance (Annexe IV).	

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève quelques facteurs qualitatifs pertinents dans son évaluation du secteur santé.

Compétent – Le candidat relève un certain nombre de facteurs qualitatifs pertinents dans son évaluation du secteur santé.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse un grand nombre de facteurs qualitatifs pertinents dans son évaluation du secteur santé.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat présente une analyse quantitative de l'environnement du secteur santé de K-Med.

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

Analyse quantitative (avant l'apport des ajustements comptables)

Au niveau Compétent, le candidat aura calculé et commenté au moins un ratio dans la plupart des catégories (liquidité, solvabilité, activité, rentabilité), ainsi que la variation d'un exercice à l'autre ou l'écart par rapport au budget. Il aura observé que la plupart des ratios de rentabilité sont inutiles puisque K-Med a perdu de l'argent; il aura en outre relevé que le secteur santé de K-Med n'a aucune trésorerie et a une dette considérable, et qu'il ne génère pas le résultat d'exploitation requis pour effectuer les remboursements au titre de la dette. Le candidat plus fort aura calculé et commenté au moins un ratio dans chacune des quatre catégories, ainsi que la variation d'un exercice à l'autre ou l'écart par rapport au budget, en prêtant une attention particulière à la rentabilité et aux liquidités, compte tenu de la volonté d'expansion / de croissance et du PAPE de K-Med.

Liste type (mais non exhaustive) de ratios que les candidats pourraient calculer et commenter :

		Au 30 septembre 2015 (ajusté)	**Au 31 décembre 2014 (non ajusté)**	**Commentaires initiaux**
Liquidité	Ratio du fonds de roulement[1]	1,27	1,78	Ce ratio est plus faible que celui de l'exercice précédent, ce qui indique une baisse plus prononcée des actifs que des passifs, et constitue un manquement à la nouvelle clause restrictive imposée par la banque.
Activité	Délai moyen de recouvrement (jours)[2]	41,1	57,1	Le délai moyen de recouvrement est inférieur à celui de l'exercice précédent et, bien qu'il soit légèrement supérieur au délai normal de 30 jours, il est néanmoins plus raisonnable que celui de l'exercice précédent, quoiqu'il y ait toujours un retard dans les encaissements. Cette diminution est vraisemblablement attribuable aux nouveaux distributeurs. Toutefois, comme le délai de recouvrement est toujours supérieur à 30 jours, un suivi devrait être réalisé pour savoir s'il existe des créances irrécouvrables.
Activité	Délai moyen de rotation des stocks[3]	248	206	Le délai de rotation des stocks est censé être de quatre mois (trois rotations par année). Il est actuellement de huit mois, comparativement à moins de sept mois pour l'exercice précédent. La date de péremption des produits pourrait être un problème, et ces dates devraient être examinées lors d'une prise d'inventaire physique.
Solvabilité	Emprunts/capitaux propres[4]	15,69	5,86	Le ratio emprunts/capitaux propres a beaucoup augmenté compte tenu de la perte et de la ligne de crédit (et possiblement de la dette supplémentaire pour le financement de l'agrandissement de l'usine), ce qui peut expliquer la clause restrictive imposée par la banque. Ce ratio diminuera à la fin de l'exercice en raison de la baisse de la dette et des capitaux propres issue de la vente du secteur location, contrebalancée par la hausse des capitaux propres résultant du

		Au 30 septembre 2015 (ajusté)	Au 31 décembre 2014 (non ajusté)	Commentaires initiaux
				nouveau capital social.
Rentabilité	Marge brute[5]	50 %	44 %	La marge brute a augmenté en raison de la hausse de 0,10 $ du prix et de la baisse de 0,50 $ du coût des produits vendus.

[1] Total des actifs courants ÷ total des passifs courants

[2] 365 jours ÷ (ventes ÷ créances clients)

[3] 365 jours ÷ (coût des produits vendus ÷ stocks)

[4] Total des passifs ÷ total des capitaux propres

[5] (Produits des activités ordinaires - coût des produits vendus) ÷ produits des activités ordinaires

Remarque : La plupart des ratios de rentabilité sont inutiles, car K-Med a perdu de l'argent. Par contre, comme le secteur santé de K-Med n'a aucune trésorerie et a une dette considérable, et qu'il ne génère pas le résultat d'exploitation requis pour effectuer les remboursements au titre de la dette, il est possible de conclure qu'il y a un problème de liquidité.

Pour ce qui est de la performance depuis l'ouverture de l'exercice comparativement à celle de 2014, les ventes ont beaucoup augmenté (de plus de 2 millions $), le coût des produits vendus a diminué, la tendance des frais de vente, généraux et d'administration indique qu'ils seront nettement supérieurs aux prévisions, et une incertitude pèse sur les dépenses de recherche et de développement.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de traiter des facteurs quantitatifs dans son évaluation du secteur santé.

Compétent – Le candidat fait certains calculs aux fins d'une analyse quantitative dans son évaluation du secteur santé.

Compétent avec distinction – Le candidat fait certains calculs et traite de certains enjeux aux fins d'une analyse quantitative dans son évaluation du secteur santé.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat formule des recommandations pour résoudre les questions d'exploitation qui auront des répercussions sur la planification stratégique de 2016 et sur le processus budgétaire qui en résultera, et analyse les changements à apporter aux structures de gouvernance internes et aux systèmes et processus de la société compte tenu du premier appel public à l'épargne prévu.

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

Le candidat peut aborder de nombreuses questions d'exploitation avec K-Med en ce qui concerne le plan stratégique actuel (Annexe IV, Gestion de la performance), ainsi que les faiblesses qu'il a relevées à l'occasion d'évaluation n° 8. Comme on le lui demande dans le travail à faire, il devrait traiter des répercussions possibles sur le budget en relevant les éléments ayant des incidences sur les coûts et l'élaboration du budget. (Par exemple, il ne faut pas tenir compte de l'expansion vers le marché américain dans les budgets ultérieurs tant que des informations plus définitives n'auront pas été obtenues.)

Éléments du plan stratégique actuel	Questions d'exploitation	Recommandations
Demandes de brevets aux États-Unis pour faire autoriser Protéine K-Krill^{MD}	Risque que les brevets soient refusés, ou que leur approbation prenne beaucoup de temps	Continuer de surveiller l'avancement des demandes de brevets, et ne pas inclure la Protéine K-Krill^{MD} dans les prévisions et les budgets tant que des informations plus définitives n'auront pas été obtenues.
Expansion des activités aux États-Unis	Connaissance limitée du marché et de la réglementation des États-Unis Capacité insuffisante pour répondre à la demande du marché américain	S'enquérir des exigences réglementaires applicables aux aliments et s'assurer que Protéine K-Krill^{MD} les respecte. Restreindre la distribution aux États-Unis jusqu'à ce que la capacité de production permette de répondre à la demande.
Poursuite de la sensibilisation des consommateurs aux bienfaits de l'huile de krill	Problèmes de trésorerie qui limitent les dépenses pouvant être engagées pour le matériel et les communications visant à sensibiliser les consommateurs	Compte tenu de la croissance prévue du marché, réduire les dépenses jusqu'à ce que la situation de trésorerie de K-Med se soit améliorée.
Obtention des ressources financières et embauche des ressources humaines nécessaires pour accroître la capacité	Incertitude quant à la disponibilité de fonds pour embaucher, former et fidéliser du personnel Insuffisance de fonds pour le	S'assurer que les augmentations de salaire annuelles sont concurrentielles et examiner les options en matière de régimes d'intéressement.

Éléments du plan stratégique actuel	Questions d'exploitation	Recommandations
	secteur santé (jusqu'à la réception des produits de la vente à K-Lou)	Définir les besoins en matière de ressources humaines et de finances en fonction du budget des ventes. Passer en revue les frais de vente (qui devaient représenter 12 % du chiffre d'affaires, mais qui se sont élevés à 20 %).
Étude des possibilités de financement sous forme de subventions et de prêts du gouvernement	Possibilité que K-Med ait de la difficulté à obtenir un prêt traditionnel, puisque l'entité semble déjà fortement endettée. (Le gouvernement lui a consenti des subventions par le passé, mais il y a un risque que ses concurrents tentent aussi de mettre la main sur une partie des subventions disponibles.)	Se tenir au courant des politiques gouvernementales et des nouvelles subventions; établir des relations clés dans les milieux gouvernementaux et faire valoir les avantages du produit de K-Med pour la santé ainsi que les avantages économiques de sa fabrication.
Adoption de pratiques de gouvernance exemplaires, dont la mise en place de comités du Conseil pour aider à l'élaboration de politiques et de procédures	La structure du Conseil et les compétences de ses membres pourraient ne pas favoriser les résultats souhaités. (Le Conseil est actuellement composé de Kevin et de Kaylee, ainsi que d'un avocat, d'un médecin à la retraite et d'un entraîneur de conditionnement physique.) Le Conseil ne passe le dossier d'information en revue qu'une fois l'an.	Accroître le nombre de membres du Conseil pour inclure un professionnel en ressources humaines et un professionnel de la finance. Un Conseil plus grand aura une gamme de compétences plus étendue et permettra l'ajout aux comités de membres qui pourront conseiller et orienter la haute direction. Le Conseil d'administration et la haute direction devront guider la société ouverte avec efficacité et efficience dans son environnement réglementaire, et mettre en place des politiques afin de satisfaire à la réglementation en vigueur. Les politiques de gouvernance d'entreprise devraient être conçues pour renforcer la capacité du Conseil à superviser efficacement la haute direction et pour renforcer la valeur actionnariale à long terme. K-Med devrait créer un comité de gouvernance, un comité d'audit

Éléments du plan stratégique actuel	Questions d'exploitation	Recommandations
		et un comité des ressources humaines. Chaque membre du comité d'audit devrait satisfaire aux exigences de toutes les dispositions réglementaires applicables en matière d'indépendance, de compétences financières et d'expérience. Le Conseil devrait en outre faire une autoévaluation annuelle de son efficacité. De plus, le Conseil d'une société ouverte a la responsabilité de passer en revue les documents trimestriels transmis aux organismes de réglementation.
Investissement dans un système d'information d'entreprise pour disposer rapidement d'informations financières précises aux fins de la prise de décisions quotidiennes concernant l'exploitation	Examen des rapports sur la recherche et le développement et sur la production aux trois mois seulement, ce qui augmente la probabilité que des erreurs passent inaperçues Suivi manuel des frais les plus importants (fonctionnement et recherche et développement), ce qui entraîne des processus de rapprochement manuel et augmente les risques d'erreurs lors de la saisie de données	Prévoir un montant au budget pour l'acquisition d'un système d'information qui fonctionnera en interface avec le grand livre général pour assurer l'exactitude de l'information financière, et qui répondra aux besoins des utilisateurs de l'information relative à la production et à la recherche et au développement. Disposer de soutien technique qualifié, bien former les utilisateurs et tester le système avant de l'implanter.
Ajouter les questions soulevées dans l'analyse FFPM (occasion d'évaluation n° 8)	Aucun comité du Conseil	Accroître la taille du Conseil et créer des comités pour diviser les tâches par champs d'expertise.
	Conseil d'administration constitué de membres n'ayant aucune expérience concernant l'exploitation d'une société ouverte	Demander à des personnes expérimentées de faire partie du Conseil.

	Possibilité que Kaylee doive acquérir les compétences en affaires requises pour assumer le rôle de chef de la direction de la société ou s'appuyer sur des conseillers d'affaires de confiance	Fournir des occasions de formation supplémentaire à Kaylee. Renforcer l'expertise du Conseil par la nomination de nouveaux membres supplémentaires possédant une gamme variée de compétences et d'expérience.
	Participation restreinte du Conseil à l'examen des résultats (dossier d'information passé en revue une fois l'an seulement, après l'achèvement de l'audit)	Élargir le Conseil et exiger qu'il intervienne davantage, surtout compte tenu du changement de chef de la direction.

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève quelques questions d'exploitation liées aux éléments clés du plan stratégique de la société ouverte K-Med, et formule des recommandations appropriées pour résoudre ces questions.

Compétent – Le candidat traite de certaines questions d'exploitation liées aux éléments clés du plan stratégique de la société ouverte K-Med, et formule des recommandations appropriées pour résoudre ces questions.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de nombreuses questions d'exploitation liées aux éléments clés du plan stratégique de la société ouverte K-Med, et formule des recommandations appropriées pour résoudre ces questions.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat prépare une analyse de rentabilité des produits et formule des recommandations appropriées en matière de coûts et d'établissement des prix.

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

Analyse de la marge

J'ai fait une analyse pour déterminer si K-Med devrait commencer à vendre de l'huile de krill en vrac à d'autres fabricants ou si elle devrait augmenter la production des capsules de L'Huile K-Krill^{MD}. À la fin de 2015, la société fonctionnera à 67 % de sa capacité (86 466 kg ÷ 130 000 kg, selon l'Annexe IV) et satisfera à la demande actuelle de bouteilles de capsules. En fait, la société devra alors vraisemblablement augmenter davantage sa capacité de production pour satisfaire à la demande de capsules de L'Huile K-Krill^{MD}, car la croissance prévue des ventes de 4 % par mois (selon l'Annexe II) correspond à une demande de 138 435 kg d'huile (86 466 × 1,04^12) à la fin de 2016. Par conséquent, il importe d'analyser quel produit, de l'huile en vrac ou des capsules,

entraîne la marge sur coût direct la plus élevée, afin de déterminer si la société devrait utiliser la capacité excédentaire de 43 534 kg en 2015 pour produire de l'huile en vrac ou pour augmenter la production de capsules.

	Capsules de L'Huile K-Krill[MD] par kg	Huile en vrac par kg	Calcul	Annexe correspondante
Prix de vente	181,67 $	165,00 $[1]	5,45 $ ÷ 0,03 kg pour les capsules	IV
Krill antarctique	13,33 $	13,33 $	Fourni	IV
Main-d'œuvre	13,75 $	13,75 $	19,82 $ × 60 000 HMD ÷ 86 466 kg	IV
Coûts indirects de production	10,84 $	10,84 $	5,20 $ × 180 245 ÷ 86 466 kg	IV
Total des coûts d'extraction	37,92 $	37,92 $		
Coût de la main-d'œuvre pour l'encapsulation	4,58 $	0	19,82 $ × 20 000 heures ÷ 86 466 kg	IV
Coûts indirects de production pour l'encapsulation	7,50 $	0	5,20 $ × 124 600 heures ÷ 86 466 kg	IV
Matières premières pour l'encapsulation	29,00 $	0	0,87 $ ÷ 0,03 kg	IV
Total des coûts d'encapsulation	41,08 $	0		
Total du coût des contenants pour l'huile en vrac	0	33,50 $	Fourni	IV
Total des charges d'exploitation	79,00 $	71,42 $	2,50 $ par bouteille ÷ 0,03 kg pour les capsules	III, note 1
Marge de profit	102,67 $ 56,5 %	93,58 $ 57 %		
Frais de vente variables[2]	36,33 $	33,00 $	20 % des ventes	IV
Marge sur coût direct	66,33 $	60,58 $		

[1] Le prix maximum est de 165 $ par kg selon l'étude de marché présentée à l'Annexe IV.

[2] Les frais de vente sont variables et s'établissent à 20 % des ventes. Les frais généraux et d'administration de 18,67 $ par kg (1,65 $ ÷ 0,03 kg par bouteille moins 36,33 $ en frais de vente) sont considérés comme coûts indirects fixes, et la société les engagera quel que soit le produit fabriqué.

Conclusion concernant la production

La vente d'huile en vrac serait rentable, mais la marge issue de la vente de capsules est légèrement plus élevée. De plus, comme la demande de bouteilles de capsules de L'Huile K-Krill[MD] est suffisante et que la capacité de production excédentaire sera nulle avant la fin de 2016, nous recommandons à K-Med de continuer de produire les capsules de L'Huile K-Krill[MD] et de ne pas produire d'huile en vrac pour le moment.

Conclusion concernant l'établissement des prix

Au cours de l'exercice, la société a réussi plus tôt que prévu à augmenter de 2 %, soit de 5,35 $ à 5,45 $, le prix de la bouteille de capsules.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de faire une analyse de la marge.

Compétent – Le candidat formule une recommandation concernant les produits pour traiter de la question de la capacité de production excédentaire sur la base d'une analyse de la marge et d'une analyse qualitative raisonnables.

Compétent avec distinction – Le candidat formule une recommandation concernant les produits pour traiter de la question de la capacité de production excédentaire sur la base d'une analyse raisonnable de la marge et de considérations qualitatives solides.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat détermine un prix approprié pour l'huile de krill en vrac.

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

Remarque : Il est possible de répondre de différentes façons à la question de Tracey concernant l'établissement du prix de l'huile en vrac.

Calcul du prix qui permettrait de générer le même montant de produits qu'en 2015

	Budgété	**Réel (neuf mois)**	**Prévision**
Produits (en $)	11 298 289	9 638 669	12 851 558
Production (en kg)	86 466	64 850	86 466
Prix par kg	130,67 $	148,63 $	148,63 $

Calcul du prix qui permettrait d'atteindre le seuil de rentabilité (selon les chiffres de 2015)

	Budgété	Réel (neuf mois)	Prévision
Frais fixes*			
Amortissement	(450 000) $	(398 036) $	(530 715) $
Frais de vente, généraux et d'administration	(3 410 711)	(3 489 783)	(4 653 044)
Recherche et développement	(3 000 000)	(1 862 392)	(2 483 189)
Total des charges fixes	(6 860 711) $	(5 750 211) $	(7 666 948) $
Production (en kg)	86 466	64 850	86 466
Marge sur coût direct requise (par kg)	79,35 $	88,67 $	88,67 $
Frais variables (selon l'occasion d'évaluation n° 11)	37,92	37,92	37,92
Contenants pour l'huile en vrac	33,50	33,50	33,50
Prix de vente	150,77 $	160,09 $	160,09 $

* Une partie des charges d'exploitation sont fixes et devraient être comprises dans le calcul. Toutefois, comme ces charges ne sont pas faciles à calculer, il serait acceptable que le candidat n'en tienne pas compte dans son calcul.

Calcul du prix qui permettrait d'égaler la marge sur coût direct des capsules

La marge sur coût direct (calculée aux fins de l'occasion d'évaluation n° 11) est de 66,33 $ pour les capsules et de 60,58 $ pour l'huile en vrac (au prix de vente maximal de 165 $). Par conséquent, le prix de l'huile en vrac devrait être de 170,75 $ le kg. Ce montant serait plus élevé que le prix maximum qui pourrait être obtenu sur le marché.

Sur le plan qualitatif, le candidat pourrait traiter des éléments suivants :

- les résultats de l'analyse des écarts, qui donnent à penser que le processus d'encapsulation n'est pas efficient, ce qui pourrait se répercuter sur les comparaisons et sur les décisions qui s'y rattachent en matière d'établissement des prix;
- le fait que, malgré la valeur de marché suggérée, la demande pour l'huile en vrac est inconnue;
- le fait qu'il se pourrait que K-Med perde des ventes de capsules de L'Huile K-Krill[MD], puisque d'autres fabricants pourront en produire s'ils peuvent acheter de l'huile en vrac. K-Med pourrait envisager de vendre celle-ci à un prix plus élevé;
- la capacité de production future et le moment où elle augmentera. Si la capacité n'augmente pas dans un proche avenir, K-Med devrait tenir compte du coût d'opportunité lié à la perte de ventes de capsules;
- la question de savoir si le Conseil pourrait, après le PAPE, changer d'orientation stratégique concernant la vente de l'huile en vrac.

Il se peut que le candidat ait fait des erreurs de calcul à l'occasion d'évaluation n° 11, auquel cas il doit reporter les marges sur coûts directs calculées à cette occasion d'évaluation pour estimer le prix de vente.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de faire une analyse du prix.

Compétent – Le candidat formule une recommandation, en ce qui a trait au prix, qui repose sur des analyses qualitative et quantitative raisonnables.

Compétent avec distinction – Le candidat formule une recommandation, en ce qui a trait au prix, qui repose sur une analyse quantitative raisonnable et sur une analyse qualitative solide.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat traite de son évaluation globale du secteur santé.

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

Le candidat doit fournir une évaluation globale du secteur santé de K-Med. Il doit relever le fait que le secteur santé de K-Med est aux prises avec des problèmes importants qui doivent être réglés.

Voici certains des points à traiter :

- ✓ le fait que K-Med devrait facilement atteindre le résultat d'exploitation prévu au budget;
- ✓ la croissance continue prévue;
- ✓ l'expansion possible aux États-Unis;

- × la perte de contrôle résultant du PAPE;
- × la perte pour K-Med du secteur location, lequel était rentable;
- × le brusque départ du contrôleur, qui s'est joint à Kevin au sein de K-Lou, ce qui pourrait être un signe de problèmes internes;
- × le fait que les auditeurs n'ont pas détecté l'erreur concernant les stocks en consignation en 2014;
- × l'absence de trésorerie;
- × le niveau des stocks très élevé et croissant;
- × le déficit très élevé et croissant, et l'érosion du capital social;
- × les pertes continuelles, qui jettent un doute sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation;
- × la croissance de la dette à long terme;
- × les écarts qui devraient être calculés pour bien comprendre ce qui se passe du côté de l'exploitation. Pourquoi le coût des produits vendus est-il si favorable? Si le processus d'encapsulation est véritablement inefficient, cela constituerait un argument à l'appui de la vente d'huile en vrac.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de tirer une conclusion à l'issue de son analyse globale.

Compétent – Le candidat mentionne de nombreuses questions importantes relatives à K-Med et conclut que celle-ci devrait procéder avec prudence.

Compétent avec distinction – Le candidat mentionne la plupart des questions importantes relatives à K-Med et conclut que celle-ci devrait procéder avec prudence.

GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FISCALITÉ
K-MED

Dans le cadre du rôle en Fiscalité, on s'attend à ce que le candidat contribue au processus global de présentation de l'information financière en calculant l'impôt estimatif à payer par l'entreprise selon une analyse des résultats financiers du troisième trimestre, des opérations comptables importantes et des éventuels ajustements comptables.

Le candidat doit aussi conseiller les actionnaires à propos de la restructuration de l'entreprise, tant sur le plan de l'impôt des sociétés que de celui des particuliers, notamment en ce qui concerne les incidences du changement de statut de l'entreprise et de la vente du secteur location.

En outre, le candidat doit préparer un calcul, en tirant parti de toutes les possibilités de planification permettant un report d'impôt, afin d'estimer le montant après impôts que Kevin Olesen recevra lorsqu'il aura vendu ses actions cotées de K-Med.

Pour les occasions d'évaluation communes à tous les rôles, se reporter au Guide de correction – Rôle en Certification.

À : Tracey Allen, chef des finances
Expéditeur : CPA, analyste en fiscalité
Objet : Analyse financière et fiscale de K-Med

Occasion d'évaluation n° 6

Le candidat calcule l'impôt estimatif à payer ou le report prospectif de pertes autres qu'en capital pour l'exercice 2015.

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

Le 1er décembre 2015, l'entreprise fera un premier appel public à l'épargne. En vertu du paragraphe 249(3.1), puisque la société ne sera plus une société privée sous contrôle canadien (SPCC) à partir de ce moment, son année d'imposition sera réputée prendre fin immédiatement avant le changement de statut. Une nouvelle année d'imposition sera réputée commencer immédiatement après le changement de statut.

Dans le tableau suivant, j'ai estimé que l'impôt à payer par la SPCC à la fin d'année d'imposition réputée sera nul et j'ai indiqué les soldes des pertes reportées prospectivement et du remboursement au titre du crédit d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental (RS&DE).

	Année d'imposition réputée 30 novembre 2015			Année d'imposition de courte durée 31 décembre 2015
Tableau 1	**Location**	**Santé**	**Total**	**Santé**
Résultat net comptable ajusté[1, 2]	338 339 $	(1 684 351) $	(1 346 012) $	(122 365) $
Ajouts :				
Amortissement des immobilisations corporelles et des actifs incorporels[3]	0	437 600	437 600	39 782
Gains en capital imposables[4]	838 640	5 000	843 640	0
Provisions[5]	26 586	458 365	484 951	0
Excédent du crédit d'impôt à la RS&DE de l'exercice précédent sur les dépenses de RS&DE[6]				839 437
Dépenses de recherche scientifique déduites selon les états financiers[6]	0	2 252 106	2 252 106	204 737
Total des ajouts	865 226	3 153 071	4 018 297	1 083 956
Déductions :				
Augmentation de la JV des actifs[7]	(102 300)	0	(102 300)	0
Gain sur disposition d'actifs[4]	0	(12 222)	(12 222)	(1 111)
Déduction pour amortissement[8]	0	(381 909)	(381 909)	(37 217)
Montant cumulatif des immobilisations admissibles[9]	0	(14 547)	(14 547)	(1 264)
Provisions déductibles	(26 586)	(458 365)	(484 951)	0
Montant des dépenses de RS&DE demandé pour l'année[6]	0	(1 715 296)	(1 715 296)	0
Coûts afférents au prospectus[10]		(120 789)	(120 789)	(11 211)
Total des déductions	(128 886)	(2 703 128)	(2 832 014)	(50 803)
Résultat net aux fins de l'impôt sur le résultat	1 074 679 $	(1 234 408) $	(159 729) $	910 788 $
Pertes reportées prospectivement / déduites			(159 729)	910 788
Pertes reportées prospectivement à l'ouverture			(781 610)	(941 339)
Pertes reportées prospectivement à la clôture			(941 339)	(30 551)
Remboursement au titre des dépenses de RS&DE[11]			1 051 953 $	0 $

[1] Selon la note 10 de l'Annexe III, le résultat comptable du secteur location est de 276 823 $ × 11/9 mois = 338 339 $.

[2] La perte nette ajustée ci-dessus de 1 101 282 $, déduction faite du résultat net du secteur location de 276 823 $ = (1 378 105 $) × 11/9 mois = (1 684 351 $); et (1 346 012 $) × 1/11 mois = (122 365 $). Soulignons que certains éléments du résultat de janvier à septembre sont sans doute non récurrents; les résultats réels pour décembre pourraient donc différer.

[3] Amortissement ajusté ci-dessus = 358 036 $ × 11/9 mois = 437 600 $; et 358 036 $ × 1/9 mois = 39 782 $.

[4] Voir la section suivante.

[5] Les provisions aux états financiers ne sont pas déductibles aux fins de l'impôt sur le résultat. Des provisions spécifiques sont autorisées en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (LIR) pour les loyers payés d'avance et les dépôts relatifs à des biens qui seront fournis ultérieurement. Ces sommes doivent donc être réintégrées au résultat et faire ensuite l'objet d'une déduction correspondante. Les soldes de clôture sont inconnus, donc aucun ajustement n'est effectué pour l'année d'imposition de courte durée.

[6] Voir la section suivante.

[7] Augmentation de la juste valeur des actifs = 83 700 $ au 30 septembre. Toutefois, puisque ce montant a été inclus dans le résultat comptable du secteur location qui a été calculé au prorata, une déduction est nécessaire : 102 300 $ (83 700 $ × 11/9 mois) au 30 novembre.

[8, 9] Voir la section suivante.

[10] Selon l'Annexe IV, on prévoit que les coûts afférents au prospectus s'élèveront à 300 000 $ avant le PAPE (c.-à-d. pendant l'année d'imposition se terminant le 30 novembre 2015). Il faut ajouter à ces coûts la commission du courtier qui équivaudra à 8 % des 4,5 millions $ d'actions (500 000 actions × 9 $), soit 360 000 $. Ces coûts sont déductibles à 20 % en vertu de l'alinéa 20(1)*e*) de la LIR, et calculés au prorata en fonction de la durée de l'année d'imposition de courte durée. Ainsi, la déduction pour l'année d'imposition se terminant en novembre sera de 660 000 $ × 20 % × 334/365 = 120 789 $ et celle pour l'année d'imposition se terminant en décembre sera de 660 000 $ × 20 % × 31/365 = 11 211 $. Bien qu'à des fins comptables, l'intégralité de la somme sera inscrite dans les capitaux propres au 1er décembre, le traitement comptable n'aura aucune incidence sur le résultat imposable.

[11] Les SPCC sont admissibles au remboursement à 100 % du crédit d'impôt sur les dépenses admissibles jusqu'à concurrence de 3 millions $. Le crédit d'impôt pour 2015 est de 35 % à l'échelle fédérale et de 10 % à l'échelle provinciale (hypothèse) = 45 % × dépenses admissibles de 2 337 673 $ = 1 051 953 $. Les sociétés publiques n'ont pas droit au remboursement; le crédit d'impôt total est de 25 % (15 % + 10 %) et ne peut servir qu'à réduire l'impôt à payer. Puisque l'impôt à payer est nul pour l'année d'imposition de courte durée, le crédit d'impôt de 25 % × 212 515 $ = 53 129 $ peut être reporté prospectivement pendant 20 années d'imposition à partir du 31 décembre 2015.

Il pourrait y avoir d'autres ajustements aux calculs fiscaux en conséquence de certains des ajustements comptables indiqués dans le tableau ci-dessus. Plus précisément, il faudrait davantage de renseignements sur les ventes en consignation, par exemple sur le moment de réception des paiements et de transfert juridique du titre de propriété, pour déterminer si le traitement fiscal suivra

le traitement comptable. Si l'on constate qu'il y a eu une erreur dans les calculs de l'année précédente, il pourrait être nécessaire de produire une déclaration T2 modifiée.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le report prospectif de pertes autres qu'en capital.

Compétent – Le candidat effectue un calcul raisonnable de l'impôt à payer ou du report prospectif de pertes autres qu'en capital.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul rigoureux de l'impôt à payer ou du report prospectif de pertes autres qu'en capital.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat calcule les gains en capital imposables et les dépenses de RS&DE pour les années d'imposition en 2015.

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

[4] Gains en capital imposables sur la vente du secteur location (calculés au prorata au 30 novembre) et la vente des placements dans des sociétés privées sous contrôle canadien (SPCC), calculés comme suit (si aucun autre gain ou perte n'est enregistré en 2015) :

Actif net du secteur location[A]	**Produit**	**Coût initial[B]**	**Gain en capital**	**Gain en capital imposable**
Trésorerie	207 545 $	207 545 $		
Créances clients	19 209	19 209		
Autres actifs	17 223	17 223		
Immeubles locatifs	5 177 280	3 500 000	1 677 280 $	838 640 $
Dettes fournisseurs	(42 305)	(42 305)		
Paiements anticipés	(26 586)	(26 586)		
Tranche de la dette à long terme échéant à moins de un an	(205 767)	(205 767)		
Dette à long terme	(1 679 446)	(1 679 446)		
Augmentation de l'actif net (estimée en octobre/novembre)[A]	61 516	61 516		
Total	3 528 669 $	1 851 389 $	1 677 280 $	838 640 $
Gain sur la vente des actions de la société fermée[C]			10 000	5 000
Total pour l'Annexe 1 de la déclaration T2				843 640 $

[A] Selon la note 10 de l'Annexe III au 30 septembre 2015, plus le résultat pour 2 mois de 276 823 $ × 2/9 mois = augmentation estimative de l'actif net de 61 516 $.

[B] Ce coût se rapproche de la juste valeur pour tous les actifs et passifs financiers, sauf pour les immeubles de placement, dont le coût d'origine est de 3,5 millions $ selon la note 5 de l'Annexe III.

[C] Selon la note 5 de l'Annexe III; seul le gain comptable est à déduire puisqu'il s'agit du seul gain inclus dans le résultat net. Il faut calculer la déduction au prorata puisqu'elle est incluse dans le résultat net calculé au prorata, donc : 10 000 $ × 11/9 mois (12 222 $) et 10 000 $ × 1/9 mois (1 111 $).

Soulignons que K-Med pourrait être admissible à une provision pour gains en capital, puisqu'elle ne recevra qu'une partie du produit de disposition (200 000 $) au moment de la vente. La somme la moins élevée entre 4/5 du produit de disposition et la partie qui n'a pas encore été reçue peut être reportée à des années ultérieures. J'ai présumé dans le cadre de cette analyse que Kevin et Kaylee aimeraient connaître l'incidence fiscale totale pour les besoins des négociations et je n'ai donc pas inclus cette provision dans le calcul ci-dessus.

[6] Les dépenses de RS&DE ne comprennent pas les travaux relatifs à l'étude du marché, à la promotion des ventes, au contrôle de la qualité ni à la mise à l'essai normale des matériaux, dispositifs, produits ou procédés.

	Septembre (S)	**Novembre (S × 11/9 mois)**	**Décembre (S × 1/9 mois)**
Dépenses de R&D ajustées selon l'état des résultats[D]	1 842 632 $	2 252 106 $	204 737 $
Ajout : Dépenses de développement admissibles immobilisées[E]	70 009	85 567	7 779
Montant admissible au crédit d'impôt à la RS&DE		2 337 673	212 516
Moins : crédit d'impôt à la RS&DE de l'exercice précédent		(622 377)	(1 051 953)
Dépenses de RS&DE déductibles	1 912 641 $	1 715 296 $	0 $

L'excédent de 839 437 $ du crédit d'impôt à la RS&DE de l'exercice précédent sur les dépenses déductibles restantes est inclus dans le revenu de l'année d'imposition de courte durée (décembre).

On devrait envisager d'utiliser le montant de remplacement pour les frais généraux plutôt que les montants réels. Il faudrait avoir plus d'information pour déterminer les montants réels.

[D] La demande pour les dépenses de RS&DE ne peut comprendre les travaux relatifs à l'étude du marché, à la promotion des ventes, au contrôle de la qualité ni à la mise à l'essai normale des matériaux, dispositifs, produits ou procédés. Selon la note 3 de l'Annexe III, les dépenses pour la création du logo et de la marque du produit (9 060 $) et l'élaboration du plan de vente (10 700 $), qui s'élèvent au total à 19 760 $ en date de septembre, ne sont pas admissibles; nous supposons que les dépenses seront engagées au même rythme pendant le reste de l'année. Ces dépenses sont toutefois déductibles puisqu'elles sont engagées en vue de tirer un revenu d'entreprise (alinéa 18(1)*a*)); elles n'ont donc pas du tout été réintégrées au résultat (il s'agit simplement de dépenses d'entreprises déductibles ordinaires). Nous supposons qu'il n'y a pas d'autres dépenses non admissibles dans les chiffres aux états financiers. En date de septembre, ces dépenses atteignent donc 1 862 392 $ moins 19 760 $, soit 1 842 632 $.

[E] Selon la note 4 de l'Annexe III; ajout de 109 769 $ aux actifs incorporels lié aux dépenses de développement, moins l'ajustement comptable de 39 760 $ (voir les occasions d'évaluation

communes) = 70 009 $. Nous supposons que les dépenses seront engagées au même rythme pendant le reste de l'année.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer les gains en capital imposables et les dépenses de RS&DE OU le candidat calcule l'incidence de la vente du secteur location, OU le candidat calcule l'incidence des dépenses de RS&DE.

Compétent – Le candidat calcule les gains en capital imposables et l'incidence des dépenses de RS&DE OU effectue un calcul rigoureux des gains en capital imposables ou des dépenses de RS&DE.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule les gains en capital imposables et l'incidence des dépenses de RS&DE. Le candidat évalue la possibilité de demander une provision pour gains en capital ou indique que les dépenses de RD&DE non admissibles peuvent être déduites à titre de dépenses d'entreprise normales.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat calcule l'incidence des déductions pour amortissement (DPA) et pour montant cumulatif des immobilisations admissibles (MCIA).

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

[8] La fraction non amortie du coût en capital (FNACC) à l'ouverture provient de l'Annexe IV, et les renseignements sur les entrées et sorties d'immobilisations proviennent de la note 2 de l'Annexe III. Nous supposons qu'il n'y a pas d'autres entrées ou sorties d'immobilisations en 2015.

Catégorie	FNACC à l'ouverture	Entrées	Sorties [F]	FNACC pour le calcul de la DPA [G]	Taux	DPA - novembre (FNACC réduite × taux × 334/365)	FNACC (FNACC à l'ouverture + entrées - sorties - DPA) au 30 nov.	DPA - décembre (FNACC au 30 nov. × taux × 31/365)
Cat. 1	1 309 603	686 072		1 652 639	10 %	151 228	1 844 447	15 665
Cat. 8	51 926	22 257	-3 068	61 521	20 %	11 259	59 856	1 017
Cat. 12	2 800			2 800	100 %	2 562	238	20
Cat. 43	233 268	467 855		467 196	30 %	128 255	572 868	14 596
Cat. 44	206 971	50 873		232 408	25 %	53 167	204 677	4 346
Cat. 46	3 681			3 681	30 %	1 011	2 670	68
Cat. 50	70 169	67 936	-71 465	68 405	55 %	34 427	32 213	1 505
						381 909	2 716 969	37 217

[F] Les sorties d'immobilisations se font à la valeur la plus faible entre le coût et le produit de la vente; dans les deux cas, le produit de la vente est utilisé puisqu'il est inférieur au coût.

[G] 50 % des entrées nettes d'immobilisations conformément à la règle de la demi-année (par. 1100(2) du *Règlement de l'impôt sur le revenu*).

[9] Le solde d'ouverture du montant cumulatif des immobilisations admissibles (MCIA) provient de l'Annexe IV, et les renseignements sur les entrées et sorties d'immobilisations proviennent de la note 3 de l'Annexe III :

Solde d'ouverture du MCIA	Entrées d'immobilisations[H]	Solde pour le calcul[I]	MCIA en novembre (solde × 7 % × 334/365)	Solde de clôture au 30 nov.	MCIA en décembre (solde × 7 % × 31/365)
194 643	43 272	227 097	14 547	212 550	1 264

[H] Marques de commerce (3 513 $) et licences (39 759 $) admissibles. Puisque les licences ne sont pas amorties, nous supposons qu'elles sont à durée indéterminée. Si elles sont à durée déterminée, elles seront considérées comme des actifs amortissables de catégorie 14.

[I] 75 % des entrées et sorties d'immobilisations.

Soulignons qu'il pourrait être avantageux de demander une déduction pour amortissement moins élevée pour réduire les pertes reportées prospectivement. Comme celles-ci arriveront à échéance plus tôt (voir la section suivante) en raison de la fin d'année réputée, on pourrait réduire la DPA afin d'utiliser les pertes plus rapidement.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer la déduction pour amortissement ou la déduction pour montant cumulatif des immobilisations admissibles.

Compétent – Le candidat calcule la déduction pour amortissement et tente de calculer la déduction pour montant cumulatif des immobilisations admissibles, OU il effectue un calcul rigoureux de la déduction pour amortissement.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul rigoureux de la déduction pour amortissement et de la déduction pour montant cumulatif des immobilisations admissibles.

À : Kevin et Kaylee Olesen, actionnaires de K-Med
Expéditeur : CPA, analyste en fiscalité
Objet : Incidences fiscales et possibilités de planification liées aux opérations commerciales à venir

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat analyse les incidences du PAPE et du changement de statut de l'entreprise sur les impôts des sociétés et des particuliers.

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

Possibilité d'acquisition de contrôle

En fonction de la structure du PAPE, il pourrait y avoir acquisition de contrôle. Par exemple, si à un certain moment Kaylee obtient le contrôle de fait ou de droit, elle aura acquis le contrôle de la société (Kaylee ne contrôle pas actuellement K-Med puisque vous possédez chacun 50 % des actions). En outre, il est possible que d'autres investisseurs obtiennent le contrôle, selon le nombre et le type d'investisseurs qui participent au PAPE.

Si cette acquisition de contrôle se produit, les pertes d'entreprise ne pourront être utilisées que pour contrebalancer des revenus d'une entreprise identique ou semblable. Compte tenu de l'intention de poursuivre les activités de l'entreprise, cette restriction ne pose sans doute pas problème.

Soulignons que les pertes en capital nettes et les pertes relatives à des biens ne peuvent pas être reportées prospectivement après une acquisition de contrôle. Toutefois, puisque K-Med n'a pas de solde de pertes en capital nettes, cette restriction n'est pas importante. Si une partie des pertes autres qu'en capital à reporter est attribuable aux immeubles locatifs, ce report arrivera immédiatement à échéance en cas d'acquisition de contrôle.

Incidence au moment du changement de statut

Qu'une acquisition de contrôle se produise ou non, le passage du statut de SPCC à celui de société publique aura plusieurs conséquences.

<u>Soldes du report de pertes prospectif (fin d'année d'imposition réputée)</u>

Comme il a été mentionné précédemment, à la date du PAPE, l'année d'imposition est réputée prendre fin immédiatement avant le changement de statut, et une nouvelle année d'imposition est réputée commencer immédiatement après le changement de statut. En d'autres mots, l'exercice 2015 comprendra deux années d'imposition : du 1er janvier au 30 novembre et du 1er décembre au 31 décembre.

Les principales conséquences de la fin d'année d'imposition réputée pour K-Med sont la perte d'une année de reports prospectifs de pertes autres que des pertes en capital ainsi que la réduction au prorata de plusieurs déductions fiscales. Les déductions réduites sont prises en compte dans les calculs ci-dessus. L'arrivée à échéance anticipée des reports de perte pourrait poser problème si l'entreprise ne gagne pas un revenu imposable avant l'arrivée à échéance des pertes autres qu'en capital en 2019.

Une mesure de planification pourrait consister à choisir dorénavant le 30 novembre comme fin d'année. Cette mesure risque d'entraîner plus de travail sur le plan logistique, mais elle permettrait de repousser davantage l'échéance des pertes.

Incidence du nouveau statut de société publique

Déduction accordée aux petites entreprises

Puisque K-Med perdra son statut de SPCC, elle n'aura plus droit à la déduction accordée aux petites entreprises (DAPE) pour le revenu provenant d'une entreprise exploitée activement jusqu'à concurrence de 500 000 $. Son taux d'imposition fédéral passera donc de 11 % à 15 % quand elle deviendra une société publique. Les taux provinciaux sont également plus élevés pour les sociétés publiques. Il se pourrait que ce changement n'ait pas d'incidence, puisque le capital imposable de K-Med dépasse déjà nettement le seuil de 10 millions $ à partir duquel la DAPE commence à diminuer progressivement, et que l'entreprise subit des pertes depuis quelques années.

De plus, les sociétés autres que des SPCC doivent payer leur solde d'impôt deux mois après la fin de l'année d'imposition alors que les SPCC ont trois mois pour payer leur solde d'impôt.

Impôt de la Partie IV

Les sociétés publiques ne paient pas l'impôt de la Partie IV sur les dividendes imposables qu'elles reçoivent. Bien que K-Med ait des placements dans des sociétés privées canadiennes, elle ne semble pas avoir reçu de dividendes pendant l'exercice.

Compte d'impôt en main remboursable au titre de dividendes

Le compte d'impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD) regroupe l'impôt à taux élevé versé en vertu de la Partie I sur les revenus de placements et le total de l'impôt de la Partie IV. Ces impôts peuvent être remboursables lorsqu'une société verse des dividendes imposables à ses actionnaires. Puisque ce compte n'est plus disponible pour une société qui devient publique, K-Med devrait verser des dividendes à ses actionnaires avant son PAPE. J'ai calculé ci-dessous le solde à la date du PAPE et les dividendes nécessaires pour le réduire à zéro avant cette date :

Solde à l'ouverture et à la clôture	40 000 $
Versement de dividendes nécessaire (× 3) pour ramener le compte à zéro	120 000 $

Compte de dividendes en capital

Le compte de dividendes en capital (CDC) représente des fonds que la société a reçus en franchise d'impôt. La société peut choisir de verser des dividendes à partir du CDC, ce qui procure aux actionnaires un revenu libre d'impôt. Comme le compte d'IMRTD, ce compte n'est plus disponible lorsqu'une société devient une société publique; K-Med devrait donc verser des dividendes à Kevin (451 820 $) et à Kaylee (451 820 $) avant le PAPE.

J'ai calculé ci-dessous le solde à la date du PAPE ainsi que les dividendes libres d'impôt disponibles qui devraient être versés pour réduire le solde à zéro avant le PAPE :

Solde à l'ouverture	60 000 $
Ajout : partie non imposable du gain en capital de 843 640 $	843 640
Solde au 30 novembre 2015	903 640 $

Soulignons que K-Med n'a pas la somme de 1 million $ nécessaire pour verser ces dividendes. Je propose des façons de résoudre ce problème dans mon analyse de la structuration présentée plus loin.

RS&DE

Comme nous l'avons indiqué dans le calcul fiscal présenté précédemment, les SPCC ont droit à un crédit d'impôt fédéral de 35 % sur l'ensemble des dépenses admissibles de RS&DE. Ce crédit est remboursable à 100 % pour les dépenses inférieures à 3 millions $ (dans certaines provinces, la limite est de 4 millions $), ce qui implique que, même si l'entreprise a subi une perte à des fins fiscales, elle peut tout de même recevoir un remboursement. Lorsque la société devient une société publique, par contre, le crédit d'impôt fédéral est réduit à 15 % de l'ensemble des dépenses admissibles. De plus, ce crédit n'est pas remboursable et peut seulement servir à réduire l'impôt à payer. Puisque K-Med reçoit actuellement un remboursement d'impôt important de la part du gouvernement pour ses dépenses de RS&DE, ce changement aura une incidence sur ses flux de trésorerie futurs.

CRTG et CRTR

Actuellement, K-Med verse des dividendes imposables à taux réduit (« dividendes déterminés ») lorsqu'elle a un solde dans son compte de revenu à taux général (CRTG). Quand elle sera une société publique, ses dividendes seront par défaut des dividendes déterminés. Cependant, si une somme a été accumulée dans le compte de revenu à taux réduit (CRTR), la société publique devra d'abord verser les dividendes autres que des dividendes déterminés. Au moment où K-Med deviendra une société publique, il faudra effectuer un calcul pour déterminer le solde du CRTR. Puisque l'entreprise a subi des pertes par le passé, les soldes du CRTG et du CRTR semblent nuls.

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève certaines des incidences pertinentes, en matière d'impôts des sociétés et des particuliers, découlant du changement de statut de l'entreprise, qui cesse d'être une société privée sous contrôle canadien pour devenir une société publique.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs des incidences pertinentes, en matière d'impôts des sociétés et des particuliers, découlant du changement de statut de l'entreprise, qui cesse d'être une société privée sous contrôle canadien pour devenir une société publique.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des incidences pertinentes, en matière d'impôts des sociétés et des particuliers, découlant du changement de statut de l'entreprise, qui cesse d'être une société privée sous contrôle canadien pour devenir une société publique.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat analyse la différence entre le revenu d'entreprise et le revenu de placement ainsi que les façons dont Kevin peut retirer de l'argent de K-Lou.

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

Vous avez expressément demandé une analyse de l'imposition des revenus de K-Lou. J'ai aussi inclus des considérations de planification liées à l'achat par Kevin des actifs du secteur location de K-Med.

Revenu provenant d'une entreprise exploitée activement et revenu de placement

Le revenu provenant d'une entreprise exploitée activement, au sens de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, exclut le revenu provenant de biens et les gains en capital. Ainsi, les revenus de location tirés des immeubles de placement pourraient ne pas être admissibles à la déduction accordée aux petites entreprises et être imposés comme des éléments du revenu de placement total à un taux d'imposition élevé plutôt qu'au taux d'imposition réduit du revenu provenant d'une entreprise exploitée activement auquel K-Med a droit pendant qu'elle est une SPCC.

Si un revenu tiré d'un bien « se rapporte ou est accessoire à » une entreprise exploitée activement, ce revenu est considéré comme un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement. On peut donner comme exemple les intérêts perçus sur les créances clients en souffrance. Un bien utilisé ou détenu principalement afin de gagner ou de produire un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement — par exemple, le loyer versé par un locataire qui occupait une partie des locaux d'entreprise de K-Med — constitue une autre exception. La dernière exception concerne le revenu tiré de biens reçu d'une société associée qui inscrit cet élément comme dépense réduisant son propre revenu d'entreprise exploitée activement. Cette exception s'appliquerait dans le cas où les actionnaires de K-Med détiendraient les biens immeubles de l'entreprise par l'intermédiaire d'une société distincte. Tout loyer versé par K-Med serait considéré comme un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement pour la société distincte. Cette situation ne s'applique pas à K-Med.

Les exceptions mentionnées ci-dessus ne semblent pas s'appliquer à K-Med. Cependant, les deux principales exclusions du revenu provenant d'une entreprise exploitée activement sont le revenu provenant d'une entreprise de placement déterminée et le revenu provenant d'une entreprise de prestation de services personnels.

Une entreprise de placement déterminée est une entreprise dont le but principal est de tirer un revenu de biens, notamment des loyers, mais les entreprises de location de biens autres que des biens immeubles sont exclues de cette définition. Il y a toutefois une exception pour les entreprises qui emploient plus de cinq employés à temps plein tout au long de l'année. Puisque les activités principales de K-Med consistent à fabriquer des produits nutraceutiques, le fait qu'elle emploie plus de cinq employés à temps plein n'implique pas automatiquement que son secteur location n'est pas une entreprise de placement déterminée (chaque « entreprise » — c'est-à-dire le secteur location et le secteur nutraceutique — est considérée séparément). Cette exception ne s'applique donc pas.

La deuxième principale exclusion concerne les entreprises de prestation de services personnels. On estime qu'une entreprise est une entreprise de prestation de services personnels quand un particulier qui fournit des services pour le compte de la société est un actionnaire déterminé

(propriétaire d'au moins 10 % des actions) de celle-ci et quand il serait raisonnable de le considérer comme un employé de la personne à laquelle les services sont fournis. Puisque K-Med ne fournit pas de services à quiconque, son revenu d'entreprise n'est pas considéré comme provenant d'une entreprise de prestation de services personnels. Cette exception ne s'applique donc pas.

Pour l'année d'imposition terminée le 30 novembre 2015, le revenu tiré des immeubles de placement n'est pas considéré comme un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement, mais plutôt comme faisant partie du revenu de placement total. Cependant, comme l'entreprise dans son ensemble a subi des pertes importantes, cela n'a aucune incidence sur les taux d'imposition applicables à la société ni sur le solde de l'IMRTD.

Toutefois, puisque Kevin a constitué K-Lou en société uniquement en vue d'en tirer des revenus provenant de baux immobiliers, l'entreprise sera probablement considérée comme une entreprise de placement déterminée. D'après les renseignements fournis, nous savons que Kevin recevra un salaire de K-Lou, tout comme le vice-président, Finances (Annexe I). Nous devrons déterminer si la nouvelle société aura d'autres employés et, le cas échéant, si elle dépassera le seuil de cinq employés à plein temps. Compte tenu des produits des activités ordinaires annuels qui s'élèvent actuellement à 417 803 $, cela semble très improbable. Si Kevin accroît les activités de placement à un tel point que l'entreprise en vient à employer plus de cinq employés à plein temps, le revenu pourrait être considéré comme un revenu provenant d'une entreprise exploitée activement. D'ici là, le revenu sera entièrement considéré comme faisant partie du revenu de placement total.

En conséquence, le revenu gagné ne répondra pas à la définition de revenu provenant d'une entreprise exploitée activement et ne donnera pas droit à la déduction accordée aux petites entreprises. Le taux d'imposition de ce revenu sera considérablement plus élevé, soit environ 46 % plutôt que 14 %. Comme nous l'avons mentionné précédemment, 26 ⅔ % seront ajoutés au solde d'IMRTD et remboursables à un taux de 1 $ par tranche de 3 $ de dividendes imposables versés à Kevin.

Rémunération

Vous avez aussi demandé comment K-Lou doit verser votre rémunération après la création de l'entreprise. Les deux principales façons consistent à retirer des fonds de la société sous forme de salaire ou de dividendes.

Si K-Lou vous verse un salaire, celui-ci sera déductible en tant que dépense réduisant le revenu de location, car vous fournirez des services contribuant à l'exploitation des activités de location. Ce salaire sera entièrement imposable entre vos mains lorsque vous le recevrez, mais déductible du point de vue de la société lorsque les services seront fournis. Un certain report d'imposition pourrait être possible si la société déclare le versement d'une prime à votre bénéfice avant la fin de l'année d'imposition, mais ne la verse qu'après la fin de l'année. Tant que le versement est effectué dans un délai de 179 jours après la fin de l'année, la société peut déduire le montant de la prime dans sa déclaration de revenus de l'année pendant laquelle elle a été déclarée.

La société ne pourra pas déduire les dividendes, mais ceux-ci seront imposés à un taux avantageux pour vous. Puisque K-Lou demeure une SPCC et qu'elle ne sera pas du tout admissible à la déduction accordée aux petites entreprises, les dividendes qui vous sont versés seront des dividendes « autres que des dividendes déterminés », et seront donc majorés de 18 % et inclus dans votre revenu. Vous aurez droit à un crédit d'impôt correspondant à 13/18 du montant majoré.

L'avantage de verser des dividendes est que, comme nous l'avons mentionné, le solde d'IMRTD sera remboursé, lorsque les dividendes seront versés, à un taux de 1 $ de remboursement par tranche de 3 $ de dividendes imposables versés.

Il faut analyser les deux options chaque année afin de déterminer le « meilleur choix » pour chaque année; en fait, il faudra sans doute verser une combinaison salaire-dividendes pour réduire au minimum les impôts à payer.

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève certaines des différences entre le revenu faisant partie du revenu de placement total et le revenu provenant d'une entreprise exploitée activement OU tente de déterminer si le revenu fait partie du revenu de placement total ou du revenu provenant d'une entreprise exploitée activement, OU tente d'analyser la question de la différence entre le versement d'un salaire et celui de dividendes.

Compétent – Le candidat présente une analyse dans laquelle il indique si le revenu fait partie du revenu de placement total ou du revenu provenant d'une entreprise exploitée activement et explique la différence entre le revenu d'entreprise et le revenu de placement, ainsi que les incidences qu'aura le versement d'un salaire ou de dividendes sur l'impôt de Kevin.

Compétent avec distinction – Le candidat présente une analyse approfondie dans laquelle il indique si le revenu fait partie du revenu de placement total ou du revenu provenant d'une entreprise exploitée activement et explique la différence entre le revenu d'entreprise et le revenu de placement ainsi que les incidences qu'aura le versement d'un salaire ou de dividendes sur l'impôt de Kevin.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse les structures potentielles pour le transfert des actifs à K-Lou.

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

Vous avez demandé des renseignements sur la façon de structurer la vente à K-Lou des actifs du secteur location de K-Med. Plusieurs options existent. Étant donné que K-Lou a déjà été constituée en société, toutes les options analysées entraîneront la prise de contrôle des activités par K-Lou.

Vente directe

J'ai analysé les incidences de cette solution précédemment (voir l'occasion d'évaluation n° 7). Essentiellement, K-Med vendrait les actifs à K-Lou à leur juste valeur et paierait l'impôt sur les gains en capital. Comme nous l'avons mentionné, il est possible de recourir à une provision pour gains en capital si cette solution est choisie.

Dividendes en nature

Comme nous l'avons expliqué plus haut, K-Med devra verser environ 1 million $ de dividendes pour réduire à zéro les soldes de son CDC et de son compte d'IMRTD avant que la société devienne publique. K-Med ne dispose pas de la trésorerie nécessaire puisqu'elle a actuellement un découvert. Pour résoudre en partie ce problème, K-Med pourrait distribuer une portion des actifs de

son secteur location sous forme de dividende en nature. Comme les immeubles valent actuellement près de 5,2 millions $, on peut présumer qu'il en existe plus d'un. Si K-Med peut isoler un immeuble qui vaut environ 1 million $, elle pourrait le distribuer à ses actionnaires. La partie provenant du CDC serait distribuée libre d'impôt aux actionnaires et le reste serait imposable entre les mains des actionnaires, mais K-Med recevrait un remboursement de dividende. La société elle-même paierait des impôts sur la disposition réputée de l'actif ou des actifs comme si elle les avait vendus à leur juste valeur.

En conséquence, Kevin et Kaylee détiendraient chacun 50 % de l'immeuble distribué. Kaylee pourrait vendre sa part de 50 % à Kevin à sa juste valeur. Le prix de base pour Kaylee serait la juste valeur à la date du dividende en nature, ce qui n'entraînerait aucun gain en capital pour elle. Kevin pourrait ensuite transférer l'immeuble à K-Lou en contrepartie de titres de créance ou d'actions, selon sa préférence. Il ne serait pas nécessaire de recourir à l'article 85 puisque le prix de base pour Kevin correspondrait de toute façon à la juste valeur de l'immeuble à ce moment.

En outre, on pourrait procéder à un remboursement de capital (au lieu ou en plus du versement d'un dividende) qui serait structuré de la même façon (et viserait les deux actionnaires), mais qui pourrait réduire la partie imposable de la distribution. Le capital versé de 2,8 millions $ de K-Lou pourrait être utilisé pour réduire au minimum l'impôt à payer.

Une autre version de cette solution consisterait simplement à racheter une partie des actions de Kevin en distribuant certains de ces actifs. Les conséquences seraient les mêmes, mais il ne serait pas nécessaire de distribuer une partie des actifs à Kaylee. Cette méthode laisserait à Kaylee une plus grande proportion des actions restantes et permettrait à Kevin de vendre un moins grand nombre de ses actions ultérieurement. La partie imposable serait la juste valeur des actifs distribués diminuée du capital versé des actions rachetées (proportion du total de 2,8 millions $ correspondant au nombre d'actions rachetées).

Transfert en franchise d'impôt en vertu de l'article 85

Étant donné que Kevin ne veut verser que 200 000 $ au moment de l'acquisition du secteur location et qu'il ne recevra qu'un salaire annuel de 70 000 $, il semble peu probable qu'il dispose un jour des 5.2 millions $ dont il aura besoin pour payer ces actifs. Le financement de l'achat au moyen des activités de K-Lou pourrait être une solution.

K-Lou pourrait constituer une nouvelle filiale, K-Fil, qui disposerait d'un capital-actions ordinaires nominal. K-Med pourrait ensuite avoir recours à l'article 85 pour transférer les actifs du secteur location à K-Fil en contrepartie d'actions privilégiées. K-Fil pourrait ensuite racheter ces actions privilégiées au fil du temps à mesure que ses activités génèrent des fonds. Il faudrait effectuer un examen plus approfondi pour confirmer que cette structure ne contrevient pas aux dispositions anti-évitement, puisque le rachat des actions privilégiées sera considéré comme un versement de dividendes libres d'impôt à K-Med. Si en fin de compte, le dividende est requalifié à titre de gain en capital, cette solution devrait être acceptable puisque K-Med aurait payé des impôts sur les gains en capital de toute façon.

Une variante de cette opération consisterait à faire en sorte que Kevin et Kaylee constituent une nouvelle société ensemble, K-Nouv, et fassent transférer les actifs du secteur santé de K-Med à

K-Nouv en ayant recours à l'article 85. K-Med détiendrait ainsi les actifs du secteur location et des actions de K-Nouv dont la valeur correspondrait à la valeur actuelle du secteur santé. K-Nouv pourrait être la société effectuant un PAPE et K-Med pourrait racheter les actions de Kaylee au fil du temps en se servant de la trésorerie générée par le secteur location ou en lui distribuant des actions de K-Nouv (dans la mesure où il dépasse le solde du CDC, le produit de ces rachats serait imposable entre les mains de Kaylee à titre de dividendes réputés), ou en utilisant ces deux moyens. Cette opération permettrait à K-Med de conserver son statut de SPCC (et ainsi de verser le contenu de son CDC sur une plus longue période, en plus de laisser un délai plus long pour le remboursement du compte d'IMRTD) et de reporter les gains sur les diverses ventes. Lorsque toutes les actions de Kaylee auraient été rachetées, Kevin pourrait fusionner K-Lou et K-Med, ou simplement changer la dénomination sociale de K-Med et liquider K-Lou.

Ces opérations pourraient aussi être réalisées au moyen d'une société de personnes et en ayant recours à l'article 97.

Réorganisation papillon

On devrait aussi évaluer la possibilité d'effectuer une réorganisation papillon afin de scinder la société de façon fiscalement avantageuse. Il serait sans doute nécessaire de retenir les services d'un fiscaliste d'un cabinet de services professionnels, mais il pourrait s'agir d'un outil utile pour scinder la société avant le PAPE.

Soulignons qu'il existe probablement plusieurs autres façons de structurer cette opération. Les correcteurs doivent accepter les autres solutions valables à condition qu'elles soient exactes d'un point de vue technique et justifiées.

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

En voie vers la compétence – Le candidat présente une solution pour le transfert des actifs à K-Lou.

Compétent – Le candidat mentionne certaines solutions pour le transfert des actifs à K-Lou ou analyse une solution.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse certaines solutions pour le transfert des actifs à K-Lou.

À : Kevin Olesen, président, K-Lou ltée

Expéditeur : CPA, analyste en fiscalité
Objet : Disposition future des actions de K-Med

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat recommande des stratégies de planification fiscale pour réduire au minimum l'impôt futur à payer par Kevin et calcule le produit estimatif après impôts provenant de la vente prévue des actions cotées de K-Med.

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

Vous nous avez demandé de vous donner notre avis sur les possibilités de planification fiscale, notamment en vous fournissant une estimation du montant après impôts que vous recevrez lorsque vous vendrez vos actions de K-Med à la fin de la période d'entiercement.

Exonération des gains en capital pour les actions admissibles de petite entreprise

Les actionnaires qui sont propriétaires d'actions admissibles de petite entreprise (AAPE), comme les actions de K-Med si celle-ci est admissible (voir la section suivante), ont droit à une exonération cumulative des gains en capital de 813 600 $. Si vous vendez tous les deux vos actions de l'entreprise pendant qu'elle est une SPCC, vous ne paierez pas d'impôt sur la première tranche de 813 600 $ du gain en capital. Les actions d'une société publique ne donnent pas droit à l'exonération des gains en capital. Par conséquent, si vous vendez vos actions après le PAPE, vous devrez payer des impôts sur la totalité du gain en capital.

Planification fiscale

Les sociétés privées peuvent choisir de réduire les impôts à payer sur la disposition de ces actions lorsqu'elles deviennent cotées. Ainsi, les actionnaires peuvent choisir de disposer de leurs actions à la date du PAPE, ce qui a essentiellement pour effet d'augmenter le prix de base rajusté des actions et de réduire ainsi le gain en capital (c'est-à-dire le produit de la vente moins le prix initial) au moment de la vente ultérieure des actions. Il s'agit d'un choix important à effectuer s'il vous reste une partie de votre exonération cumulative des gains en capital (un montant à vie de gains en capital qui est exonéré d'impôts). Selon l'Annexe IV, vous n'avez jamais utilisé votre exonération cumulative des gains en capital : il est donc avantageux pour vous de choisir de disposer de vos actions de K-Med dans votre déclaration de revenus des particuliers au 31 décembre 2015.

Avant de produire ce choix, nous devrions nous assurer que vos actions de K-Med répondent à la définition d'actions admissibles de petite entreprise (AAPE). Voici les critères énoncés au paragraphe 110.6(1) :

- Au moment de la disposition (réputée), les actions sont celles d'une société exploitant une petite entreprise, qui répond aux deux critères de la définition donnée au paragraphe 248(1) :
  - Il s'agit d'une SPCC : c'est bien le cas avant la vente, puisqu'il s'agit d'une société privée contrôlée par vous et Kaylee qui êtes tous deux des résidents canadiens.
  - Au moins 90 % de la juste valeur marchande de ses éléments d'actif est attribuable à des éléments qui sont utilisés principalement dans une entreprise qu'elle exploite activement au

Canada : selon l'information sectorielle présentée, les éléments d'actif du secteur santé (qui, à part le placement de 100 000 $, sont tous des éléments d'actif utilisés dans une entreprise exploitée activement) valent 10 038 694 $ et ceux du secteur location (qui n'est pas une entreprise exploitée activement, comme nous l'avons déjà mentionné) valent 5 421 257 $. La plupart des éléments d'actif semblent évalués à leur juste valeur marchande ou presque. Si on exclut l'achalandage, les éléments d'actif utilisés dans une entreprise exploitée activement ne représentent que 64 % de la valeur totale de l'actif de K-Med ((10 038 694 $ - 100 000 $) ÷ 15 459 951 $). Nous devrions aussi tenir compte de l'achalandage, dont l'essentiel serait sans doute attribuable au secteur santé.

Les actions se vendront 9 $ chacune, pour un total de 8,1 millions $ (900 000 actions × 9 $). En ajoutant les passifs de 13 798 722 $, le total de la juste valeur de tous les actifs y compris l'achalandage s'élève à 21 898 722 $. Lorsqu'on soustrait la juste valeur de l'actif identifiable (15 459 951 $), l'achalandage est donc de 6 438 771 $. En tenant compte de l'achalandage, les éléments d'actif utilisés dans une entreprise exploitée activement ne représentent tout de même que 75 % de la valeur totale des actifs de K-Med ((10 038 694 $ - 100 000 $ + 6 438 771 $) ÷ 21 898 722 $). Pour s'assurer que ce critère est rempli, il faudrait faire en sorte que la vente du secteur location à K-Lou survienne *avant* que l'entreprise devienne publique et que des mesures soient prises pour purifier la société (en remboursant une partie des dettes ou en utilisant certains des produits pour verser des dividendes aux actionnaires). C'est ce qui est prévu pour l'instant, mais il faudra porter une grande attention à l'échéancier dans le cadre de la structuration de la vente.

- Pendant la période de 24 mois précédant la disposition (réputée), les actions n'ont été détenues par nul autre que vous ou une personne qui vous est liée, ce qui est le cas puisque vous et votre père êtes les seules personnes à avoir été propriétaires de ces actions.
- Pendant la même période de 24 mois, 50 % de la juste valeur marchande des éléments d'actif de la société a été utilisé dans une entreprise qu'elle exploitait activement au Canada. Comme nous l'avons indiqué précédemment, cette proportion atteint actuellement 64 %, mais il faudrait confirmer que l'exigence de 50 % a été respectée de façon continue pendant les deux dernières années.

En supposant ce choix, j'ai calculé le produit estimatif de la vente après impôts :

Calcul du produit de la vente après impôts si le choix prévu à l'article 48.1 est effectué

À la date du PAPE (choix de disposer de toutes les actions de catégorie A de K-Med) :

Données à la date du PAPE :	**1er décembre 2015**	**Commentaires**
Prix de base rajusté	1 500 000 $	3 000 000 $ (PBR réputé = JVM au moment de la transmission) × 50 %
Juste valeur marchande	1 800 000	200 000 actions × 9 $ par action (Annexe IV)
Produit réputé	1 800 000	PBR + ECGC de 813 600 $, limité à la JVM
Prix de base rajusté	(1 500 000)	
Gain en capital	300 000	
Gain en capital imposable	150 000	50 %
Exonération des gains en capital*	(150 000)	

Impôts de 2015	0 $	

* Le moins élevé des quatre montants suivants : plafond annuel des gains, plafond des gains cumulatifs, partie inutilisée de l'exonération cumulative et gain en capital imposable net.

Au moment de la vente de l'ensemble des actions cotées après l'expiration de la période d'entiercement en 2016 :

Produit	3 600 000 $	JVM de 1 800 000 $ à la date du PAPE × 2 (Annexe IV)
Prix de base rajusté	1 800 000	
Gain en capital	1 800 000	
Gain en capital imposable	900 000	
Impôts de 2016	351 000	En utilisant le taux élevé de 29 % + 10 % à l'échelle provinciale

Produit de la vente après impôts en 2016 :	
Produit	3 600 000
Déduction : impôts	(351 000)
Montant disponible pour investir dans K-Lou	3 249 000 $

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le produit estimatif après impôts provenant de la vente prévue des actions cotées de K-Med OU recommande une façon de réduire au minimum les impôts à payer sur le produit de la vente.

Compétent – Le candidat effectue un calcul raisonnable du produit estimatif après impôts provenant de la vente prévue des actions cotées de K-Med et recommande une façon de réduire au minimum les impôts à payer sur le produit de la vente.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul détaillé du produit estimatif après impôts provenant de la vente prévue des actions cotées de K-Med et recommande une façon de réduire au minimum les impôts à payer sur le produit de la vente.

ANNEXE D

ÉTUDES DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION DE L'ÉPREUVE DU JOUR 3 – 18 SEPTEMBRE 2015

Épreuve du Jour 3 – Étude de cas n° 1 **(Temps suggéré : 80 minutes)**

Bicy-Bambou inc. (BBI) est une société à capital fermé qui fabrique des jouets pour les enfants de deux à cinq ans. Son chiffre d'affaires annuel est d'environ 300 millions $. À ses débuts en 2008, BBI proposait un seul produit, le Bibou, un vélo sans pédales facilitant la transition des tout petits vers un vélo classique sans qu'ils aient à recourir à des roues stabilisatrices. Fait principalement de bambou, le Bibou est conçu pour se transmettre d'un enfant à un autre. BBI a rapidement profité de la popularité de son vélo pour diversifier sa gamme de produits, mais le Bibou demeure son produit le plus vendu. Selon un sondage récent mené auprès des consommateurs, le Bibou est le jouet qui attire les nouveaux clients, lesquels achètent souvent d'autres produits de BBI.

Le sondage a révélé que, pour la clientèle cible de BBI, les critères les plus importants dans le choix d'un jouet sont 1) la sécurité, 2) la qualité, et 3) le développement durable. À la lumière de ces données, BBI a reformulé son énoncé de mission comme suit : « *BBI s'emploie à fabriquer des jouets d'enfants de grande qualité qui dépassent les normes de sécurité établies, faits de matériaux écologiques dans le respect de pratiques d'affaires éthiques*. » BBI a pour vision d'« *être un chef de file dans la fabrication de jouets axée sur le développement durable* ». Dans un vibrant plaidoyer adressé récemment aux employés et au Conseil d'administration, le chef de la direction de BBI a insisté sur l'importance pour l'entreprise, vu l'intensification de la concurrence, de ne pas dévier de sa mission, de fidéliser sa clientèle et d'attirer de nouveaux clients.

BBI est réputée pour son utilisation de matériaux écologiques et ses pratiques d'affaires durables. Plus de 50 % de l'électricité qu'elle consomme provient de l'énergie solaire et éolienne, et la société utilise des matériaux durables, comme le bambou. BBI est aussi un chef de file dans son secteur pour ses conditions de travail, offrant à ses employés une rémunération supérieure à la moyenne et un environnement de travail sain et sécuritaire. Depuis cinq ans, BBI figure sur la liste des « Meilleurs employeurs au Canada » et, en 2015, au terme d'une sélection rigoureuse, BBI a reçu le prestigieux prix national « Excellence éthique ».

Nous sommes en fin d'exercice 2015. Vous, CPA, êtes comptable chez BBI et relevez directement du chef des finances, qui vous a fait part du défi auquel fait face BBI actuellement : la demande de produits excède l'offre, et ce, parce que les heures de main-d'œuvre directe disponibles sont limitées à cause de la taille de l'usine de production de BBI. Le chef des finances veut votre avis quant aux volumes de production (Annexe I), compte tenu du fait que le Conseil de BBI a convenu qu'aucun changement visant à pallier le manque d'heures de main-d'œuvre pour répondre à la demande ne serait apporté dans les deux premiers trimestres (T1 et T2) de 2016. En effet, le Conseil désire évaluer à fond toutes les options possibles avant d'adopter un plan. BBI envisage trois options (Annexe II) afin de pouvoir répondre aux besoins de production dès le troisième trimestre de l'exercice 2016. Le chef des finances vous demande de préparer une analyse quantitative et qualitative des trois options.

N'hésitez pas à traiter de toute autre question que vous pourriez relever.

ANNEXE I
INFORMATIONS SUR LES PRODUITS ET LES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

Tous les produits que fabrique BBI entrent dans l'une des cinq grandes catégories ci-dessous. Les différents produits d'une même catégorie sont semblables et leur production nécessite essentiellement la même main-d'œuvre directe et les mêmes matières premières.

Renseignements sur les cinq catégories de produits :

Produit	Demande combinée estimée pour les T1 et T2 de 2016 (en unités)	Prix de vente moyen (par unité)	Coût de main-d'œuvre directe (par unité)	Coût des matières premières (par unité)
1. Casse-tête	1 000 000	14,00 $	3,75 $	4,00 $
2. Calendriers	650 000	15,00 $	3,75 $	3,00 $
3. Véhicules jouets	950 000	31,50 $	7,50 $	8,00 $
4. Accessoires de vélos	1 250 000	22,00 $	7,50 $	9,00 $
5. Bibou	1 350 000	53,00 $	15,00 $	29,00 $

Compte tenu de la taille actuelle de son usine, BBI dispose au total de 2,5 millions d'heures de main-d'œuvre directe pour la production combinée des T1 et T2 de l'exercice 2016. Les ouvriers (main d'œuvre directe) sont répartis en deux quarts de travail : de 6 h à 14 h et de 14 h à 22 h. L'usine fonctionne à pleine capacité pendant ces périodes; il serait impossible d'augmenter le nombre d'ouvriers. Le Conseil de BBI a déjà envisagé d'ajouter un quart de nuit afin d'accroître les volumes de production. L'idée s'est toutefois heurtée à la résistance de la part du personnel. De plus, un membre du Conseil, médecin, a fait état de recherches indiquant que le travail de nuit serait associé à des problèmes de santé et à une augmentation des accidents de travail.

BBI verse à ses ouvriers un salaire moyen de 15 $ l'heure, ce qui comprend le coût des avantages sociaux. Les coûts indirects variables sont de 6 $ par heure de main-d'œuvre directe. Les coûts indirects fixes sont de 20 millions $ par année.

ANNEXE II
OPTIONS POUR GÉRER LES CONTRAINTES DE MAIN-D'ŒUVRE DIRECTE

Option 1 : Externaliser la production

BBI pourrait externaliser la production à Eeeze inc. (EI). Fondée il y a sept ans, EI est spécialisée dans la réalisation d'activités de fabrication et de transformation pour des entreprises aux prises avec des problèmes de capacité. EI facturerait à BBI 30 $ l'heure pour les 250 000 premières heures de main-d'œuvre directe. Elle facturerait 26 $ l'heure pour les heures en sus de 250 000 jusqu'à concurrence de 750 000 heures. BBI fournirait les matières premières à utiliser dans la production et formerait les employés d'EI affectés à son contrat. Comme la fabrication des produits de BBI ne nécessite pas de matériel spécialisé, EI utiliserait son propre matériel, ce qui est reflété dans les taux horaires proposés.

BBI devrait sélectionner les produits dont la fabrication serait externalisée à EI.

Option 2 : Ajout d'un quart de travail à l'usine de BBI

BBI pourrait, en fonction des besoins, ajouter à l'horaire de production un quart de travail, allant de 22 h à 6 h. Idéalement, plutôt que d'embaucher du personnel, BBI encouragerait ses ouvriers à faire des heures supplémentaires et permettrait aux employés autres que les ouvriers de faire des quarts de travail supplémentaires en production. On estime qu'avec une formation de base, ces autres employés seraient capables de travailler, temporairement, à la production.

Afin de rémunérer convenablement ces efforts additionnels, BBI paierait environ 22,50 $ l'heure de main-d'œuvre directe pour les quarts de travail supplémentaires. La direction estime qu'en plus de payer les heures supplémentaires, BBI devrait offrir des avantages spéciaux, idéalement non imposables, à tous ceux qui effectueraient un nombre déterminé de quarts de travail supplémentaires.

Les avantages spéciaux suivants sont envisagés :

- Abonnement à un centre de conditionnement physique et de loisirs. La direction pense que cela contribuerait à réduire le stress lié aux quarts de nuit. Le directeur des ventes a de plus fait observer que, selon le type de centre choisi, les vendeurs de BBI pourraient utiliser leur abonnement pour y inviter des clients.
- Paiement des droits de scolarité des employés qui suivent un cours pendant leurs temps libres. Le type de cours ne ferait l'objet d'aucune restriction. Les employés seraient libres de s'inscrire à n'importe quel cours : menuiserie, musique, affaires, etc.
- Certificats-cadeaux d'un magasin ou d'un restaurant au choix, d'une valeur de 100 à 500 $.

Que l'option 2 soit retenue ou non, la direction de BBI estime que les avantages ci-dessus devraient être perçus comme des façons de récompenser les employés. Si, tels qu'ils sont envisagés, ces avantages sont imposables, BBI est disposée à y apporter des modifications afin de s'assurer qu'ils ne soient pas imposables.

ANNEXE II (suite)
OPTIONS POUR GÉRER LES CONTRAINTES DE MAIN-D'ŒUVRE

Si un quart de nuit était ajouté, BBI verrait ses coûts indirects fixes augmenter d'environ 150 000 $ par année, principalement du fait des salaires du personnel de supervision.

Option 3 : Modification du procédé de fabrication du Bibou

Comme la fabrication des vélos de bambou nécessite beaucoup de main-d'œuvre, la production du Bibou est beaucoup plus exigeante que celle des autres produits de BBI. De plus, le gaspillage inhérent au processus tend à être plus important que ce qui serait souhaitable. Pour ces raisons, le contremaître a suggéré de ne plus utiliser le bambou pour la production du Bibou et de le remplacer par du plastique recyclé ou de l'acier recyclé. Selon le matériau utilisé, le coût des matières premières diminuerait d'un montant allant de 8 à 12 $ l'unité. Le plastique permettrait la plus importante réduction de coût, mais l'acier est plus robuste. De plus, les heures de main-d'œuvre directe requises pour la fabrication du Bibou diminueraient de 40 % environ, peu importe le matériau choisi. Les coûts fixes demeureraient les mêmes.

GUIDE DE CORRECTION – ÉPREUVE DU JOUR 3 – ÉTUDE DE CAS N° 1
BICY-BAMBOU INC. (BBI)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

Rapport au chef des finances concernant le manque de main-d'œuvre

Vous m'avez demandé mon avis quant au manque d'heures de main-d'œuvre auquel fera face BBI dans l'exercice 2016 (nous sommes actuellement en fin d'exercice 2015) et en conséquence duquel elle ne sera pas en mesure de fabriquer des quantités suffisantes pour répondre à la demande du marché en 2016. J'ai analysé ce problème de façon quantitative, en tenant compte également de facteurs non quantitatifs. Vous trouverez ma recommandation dans le présent rapport.

Comme BBI souhaite prendre des mesures pour pallier le manque de main-d'œuvre dès le troisième trimestre de l'exercice 2016, j'ai analysé les options que vous m'avez présentées et j'ai recommandé un plan d'action qui cadrerait avec la mission et la vision de BBI.

Salutations cordiales,

CPA

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur)

Le candidat examine le manque de main-d'œuvre chez Bicy-Bambou inc. en ayant recours à une analyse quantitative.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.5.2 Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité (modules communs – niveau A)

Au niveau Compétent, le candidat aura calculé une combinaison de produits permettant de « maximiser » les bénéfices et aura fait une synthèse de ce qu'indiquent les calculs (c.-à-d. qu'il faudrait réduire la production du modèle Bibou).

Répartition des heures de main-d'œuvre directe dans les deux premiers trimestres

BBI ne prévoit pas prendre de mesures pour pallier le manque d'heures de main-d'œuvre directe (MOD) avant le troisième trimestre de l'exercice 2016, et ce, afin d'évaluer soigneusement les options possibles avant d'aller de l'avant. Par conséquent, BBI ne pourra pas répondre à la demande estimative du marché au cours des deux premiers trimestres de 2016. L'entreprise ne dispose que de 2,5 millions d'heures de MOD. Afin de maximiser les profits dans la première moitié de 2016, BBI doit répartir les heures de MOD de manière à maximiser la marge sur coûts variables (MCV).

J'ai effectué les calculs nécessaires, qui figurent dans le tableau qui suit.

Calcul de la marge sur coûts variables par heure de main-d'œuvre directe par gamme de produits

	Casse-tête	Calendriers	Véhicules jouets	Accessoires de vélo	Bibous	
Prix de vente	14 $	15 $	31,5 $	22 $	53 $	
Coût de MOD par unité	3,75 $	3,75 $	7,50 $	7,50 $	15 $	
Heures de MOD par unité	0,25	0,25	0,5	0,5	1	Note 1
Coût des matières premières (MP)	4 $	3 $	8 $	9 $	29 $	
Coûts indirects variables	1,5 $	1,5 $	3 $	3 $	6 $	
MCV unitaire	4,75 $	6,75 $	13,00 $	2,50 $	3,00 $	
MCV par heure de MOD	19,00 $	27,00 $	26,00 $	5,00 $	3,00 $	

Note 1 : Le salaire horaire moyen des ouvriers de BBI est de 15 $. (Le calcul des heures de MOD par produit a été fait à partir du coût de MOD.)

Conclusion : Voici, en ordre décroissant, le classement des produits en fonction de la MCV générée par heure de MOD :

- 1er : Calendriers
- 2e : Véhicules
- 3e : Casse-tête
- 4e : Accessoires de vélo
- 5e : Bibous

Les Bibous génèrent la plus faible MCV par heure de MOD (MCV/heure de MOD).

Produit	Demande en unités	Heures de MOD par unité	Heures de MOD totales	
Casse-tête	1 000 000	0,25	250 000	
Calendriers	650 000	0,25	162 500	
Véhicules jouets	950 000	0,5	475 000	
Accessoires de vélo	1 250 000	0,5	625 000	
Bibous	1 350 000	1	1 350 000	
			2 862 500	NÉCESSAIRES pour répondre à la demande
			2 500 000	DISPONIBLES (selon les données fournies)
			362 500	

Par conséquent, il manque 362 500 heures de MOD. Pour maximiser la MCV, il faudrait produire 362 500 Bibous de moins. Toutefois, il faut tenir compte d'un certain nombre de facteurs qualitatifs, qui sont examinés dans mon rapport.

De toute évidence, le Bibou est le produit ayant la MCV/heure de MOD la plus faible, à savoir seulement 3 $, ce qui est considérablement moindre que celles des véhicules jouets et des calendriers, qui affichent les MCV/heure de MOD les plus élevées (26 $ et 27 $ respectivement).

Si BBI attribuait les heures de MOD en premier lieu aux produits générant les MCV/heure de MOD les plus élevées, elle serait en mesure de répondre à la demande au cours des deux premiers trimestres pour toutes ses gammes de produits, sauf le Bibou. Ainsi, vu le manque d'heures de MOD, l'entreprise fabriquerait 362 500 Bibous de moins que ce qu'il faudrait produire pour répondre à la demande estimative, ce qui entraînerait une perte de MCV d'environ 1 087 500 $ (362 500 Bibous × MCV de 3 $ par vélo). Ce plan d'action permettrait de maximiser les profits au cours des deux premiers trimestres de 2016.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat fait une tentative raisonnable de calcul. Il calcule uniquement la marge sur coûts variables par gamme de produits sans tenir compte des contraintes de ressources dans ses calculs.

Compétent – Le candidat fait une tentative raisonnable de calcul et interprète ses calculs. Il calcule la marge sur coûts variables par gamme de produits et tient compte des ressources limitées dont dispose BBI.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une tentative raisonnable de calcul et interprète ses calculs. Il calcule la marge sur coûts variables par gamme de produits et tient compte des ressources limitées dont dispose BBI. Le candidat calcule en outre l'incidence totale de la production réduite sur les résultats financiers.

Occasion d'évaluation n° 2 (Profondeur)

Le candidat analyse les facteurs de décision qualitatifs à prendre en compte au-delà de l'analyse quantitative (qui indique que la production de Bibous devrait être réduite pour maximiser les bénéfices).

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.5.1 Effectuer une analyse de sensibilité (modules communs – niveau A)
Résultat d'apprentissage : b) Effectuer une analyse CVP (p. ex., analyse de rentabilité ou analyse de la marge sur coûts variables) et en communiquer l'importance.

Au niveau Compétent, le candidat aura tenu compte de facteurs qualitatifs, en plus de ce qu'indiquent les calculs effectués à l'occasion d'évaluation n° 1, et aura formulé une recommandation appropriée quant à la composition d'ensemble des produits aux fins de la décision à court terme que doit prendre BBI.

Nous devons toutefois examiner s'il est prudent de limiter la production de Bibous afin de maximiser la MCV à court terme. Le total de 362 500 unités correspond à 27 % de la demande totale de Bibous pour les premier et deuxième trimestres, ce qui représente un manque important. Le Bibou est le produit le plus populaire et c'est le produit qui attire les nouveaux clients chez BBI. Une vente de Bibou perdue en 2016 pourrait donc équivaloir à une occasion perdue d'« accrocher », à long terme, le client qui aura acheté le vélo de son enfant auprès d'un concurrent. Une diminution des ventes de Bibous pourrait aussi se répercuter sur les ventes d'accessoires de vélo.

Compte tenu de l'importance du Bibou, il serait possible de composer avec le manque de MOD en limitant la production de la gamme de produits dont la MCV/heure de MOD arrive à l'avant-dernier rang. Même si le fait de ne pas répondre à la demande n'est pas l'idéal, une réduction temporaire de la production d'accessoires de vélo aura vraisemblablement une incidence moindre à long terme qu'une production insuffisante de Bibous. Les accessoires de vélo ayant une MCV/heure de MOD de 5 $ et les Bibous, de 3 $, la différence s'élève à 2 $ par heure de MOD, ce qui donne lieu à une perte supplémentaire de MCV de 725 000 $, et à une perte de MCV totale de 1 812 500 $ pour les deux premiers trimestres.

Recommandation pour les deux premiers trimestres de 2016

Bien que la gamme de produits Bibou soit celle qui présente la MCV la plus faible par unité de ressource limitée (heure de MOD), il n'est pas souhaitable d'en limiter la production, car les Bibous sont essentiels à la réputation et au succès de BBI, comme il a été indiqué précédemment. Les clients qui achèteraient un autre vélo en raison d'une pénurie de Bibous seraient moins susceptibles d'acheter des produits de BBI par la suite. Par conséquent, même si cette décision aura une incidence négative sur les bénéfices à court terme, je vous conseille de réduire la production d'accessoires de vélo, produits ayant la deuxième plus faible MCV/heure de MOD.

Le candidat pourra avoir formulé d'autres recommandations raisonnables, mais celles-ci doivent être étayées de façon appropriée. Par exemple, il pourrait suggérer une diminution de la production de Bibous de 50 000 unités (4 %), ce qui pourrait faire baisser la demande d'accessoires de vélo et atténuer l'incidence de la pénurie d'accessoires. Ainsi, plutôt que de réduire la production d'accessoires de 725 000 unités (58 %), BBI pourrait pallier le manque de 362 500 heures de MOD en réduisant de 50 000 unités la production de Bibous (soit 50 000 heures de MOD) ou en réduisant de 625 000 unités (50 %) la production d'accessoires (soit 312 500 heures de MOD).

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat voit que le Bibou est essentiel au succès de BBI et il remet en question l'idée de réduire la production de cette gamme de produits.

Compétent – Le candidat analyse le fait que le Bibou est essentiel au succès de BBI, remet en question l'idée de réduire la production de cette gamme de produits et formule une recommandation qui cadre avec l'analyse quantitative.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse le fait que le Bibou est essentiel au succès de BBI, remet en question l'idée de réduire la production de cette gamme de produits et formule une recommandation qui cadre avec l'analyse quantitative. Il quantifie en outre l'effet de sa recommandation (s'il a recommandé une mesure autre que la réduction de la production de Bibous).

Évaluation des solutions à plus long terme

Trois options sont envisagées pour remédier au manque de MOD chez BBI à partir du troisième trimestre de 2016 et par la suite. Même si d'autres données devront être réunies pour tirer une conclusion définitive, j'ai effectué une analyse quantitative préliminaire, dont les résultats sont expliqués ci-dessous.

Occasion d'évaluation n° 3 (Profondeur)

Le candidat évalue, à l'aide d'une analyse qualitative et quantitative, l'externalisation de la production envisagée par BBI pour le troisième trimestre et par la suite.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.5.2 Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité (modules communs – niveau B)

<u>Option n° 1 : Externalisation de la production</u>

L'externalisation entraînerait des coûts variables de fabrication plus élevés pour BBI. Actuellement, les ouvriers sont payés 15 $ l'heure et les coûts indirects variables sont de 6 $ l'heure, pour un coût variable total (compte non tenu des matières premières) de 21 $ l'heure. Eeeze inc. (EI) facturerait à BBI 30 $ l'heure pour les 250 000 premières heures et 26 $ pour les heures en sus de 250 000 jusqu'à concurrence de 750 000 heures. Si on suppose que 362 000 heures seraient externalisées, les coûts totaliseraient 10 425 000 $ ((250 000 × 30 $) + (112 500 × 26 $)).

Calcul de la marge sur coûts variables par heure de main-d'œuvre directe par gamme de produits si BBI opte pour l'externalisation

	Casse-tête	Calendriers	Véhicules jouets	Accessoires de vélo	Bibous	Note
Prix de vente	14 $	15 $	31,5 $	22 $	53 $	
Coût de MOD par unité	7,19 $	7,19 $	14,38 $	14,38 $	28,76 $	1
Heures de MOD par unité	0,25	0,25	0,5	0,5	1	2
Coût des MP	4 $	3 $	8 $	9 $	29 $	
Coûts indirects variables	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	
MCV unitaire	2,81 $	4,81 $	9,12 $	(1,38) $	(4,76) $	

Notes

1. On utilise un taux moyen pondéré pour le calcul, et on suppose qu'il sera nécessaire d'avoir recours à 362 500 heures d'externalisation de façon continue :

   = (250 000 ÷ 362 500) × 30 $/heure +
   = (112 500 ÷ 362 500) × 26 $/heure
   taux moyen pondéré = 28,76 $

2. On pose l'hypothèse que le nombre d'heures de MOD requises par unité serait le même dans le cadre de l'entente d'externalisation.

Les calculs du tableau ci-dessus montrent, sans surprise, que la MCV unitaire pour chaque produit diminuerait pour les unités fabriquées à l'externe. En fait, la MCV unitaire pour les accessoires et les Bibous devient même négative pour les unités produites par EI. BBI doit se demander s'il est logique d'externaliser la production si le résultat différentiel découlant d'une telle décision pourrait être négatif.

Étant donné que d'un point de vue quantitatif cette option est inacceptable financièrement parlant, BBI pourrait envisager d'augmenter ses prix pour compenser l'augmentation des coûts.

Au niveau Compétent avec distinction, le candidat aura analysé le fait que le prix ne constitue pas l'un des trois facteurs les plus importants pour le marché cible de BBI selon les données d'enquête réunies. Il semble probable qu'une augmentation de prix serait acceptée par les clients. Étant donné que le prix des Bibous semble trop bas, BBI devrait envisager cette option.

Coût supplémentaires

Il y aura des coûts de transport des matières premières et des produits finis entre BBI et EI. Ces coûts permanents doivent être pris en compte dans la décision d'externalisation. De même, il faudrait tenir compte des coûts à assumer dès le départ. Par exemple, BBI devra former les employés d'EI. Tout dépendant du taux de rotation chez EI, la formation pourrait devoir être dispensée de façon plus ou moins régulière, à mesure que de nouveaux employés seront

embauchés par EI. Mentionnons aussi les frais juridiques et administratifs à engager pour conclure le contrat.

Contrôle de la qualité

La clientèle cible de BBI a indiqué que la qualité est l'un des critères les plus importants dans le choix d'un jouet pour enfants. Le recours à un tiers pour fabriquer les produits de BBI pourrait rendre le contrôle qualité plus difficile. BBI devra procéder à un examen approfondi de la réputation d'EI et stipuler clairement dans le contrat ses exigences sur le plan de la qualité. Si on opte pour l'externalisation, il serait logique de confier à EI le produit le plus « facile » à fabriquer afin que BBI maintienne la qualité de l'ensemble de ses produits.

Développement durable

BBI est réputée pour son utilisation de matériaux écologiques et ses pratiques d'affaires durables. Elle doit déterminer si EI a des valeurs et des pratiques similaires. Par exemple, plus de 50 % de l'électricité consommée par BBI provient de l'énergie solaire et éolienne. Ce n'est probablement pas le cas chez EI. Pour la clientèle cible de BBI, le décalage entre EI et BBI sur le plan des valeurs et des pratiques pourrait laisser entendre que BBI ne tient pas ses promesses en matière de développement durable.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat effectue des calculs de base ou analyse l'incidence qualitative générale de l'externalisation de la production.

Compétent – Le candidat effectue une analyse suffisante pour la prise d'une décision (c.-à-d. une analyse qui tient compte de l'incidence quantitative sur les coûts de BBI et des éléments qualitatifs).

Compétent avec distinction – Le candidat effectue des calculs adéquats relativement à l'externalisation de la production, analyse l'incidence quantitative et qualitative générale de cette option sur les coûts de BBI, et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 4 (Profondeur)

Le candidat évalue, à l'aide d'une analyse quantitative et qualitative, l'ajout d'un quart de travail envisagé par BBI pour le troisième trimestre et par la suite.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.5.2 Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité (modules communs – niveau B)

Option n° 2 : Ajout d'un quart de travail à l'usine de BBI

BBI n'a pas utilisé de quart de travail supplémentaire par le passé. Un taux de 22,50 $ l'heure pour le temps supplémentaire serait versé aux ouvriers. De plus, les coûts indirects variables augmenteraient dans la même proportion que les heures de main-d'œuvre directe. Enfin, on sait que cette option entraînerait une augmentation des coûts indirects fixes. Si on suppose que 362 500 heures seront utilisées pendant le quart de travail supplémentaire, les coûts totaux s'établiraient à 10 481 250 $ ((362 500 × 22,50 $) + (362 500 × 6,00 $) + 150 000 $).

Calcul de la marge sur coûts variables par heure de main-d'œuvre directe par gamme de produits si BBI opte pour l'ajout d'un quart de travail

	Casse-tête	Calendriers	Véhicules jouets	Accessoires de vélo	Bibous	Note
Prix de vente	14 $	15 $	31,50 $	22 $	53 $	
Coût de MOD par unité	5,63 $	5,63 $	11,25 $	11,25 $	22,50 $	1
Heures de MOD par unité	0,25	0,25	0,5	0,5	1	2
Coût des MP	4 $	3 $	8 $	9 $	29 $	
Coûts indirects variables	1,5 $	1,5 $	3 $	3 $	6 $	
MCV unitaire	2,88 $	4,88 $	9,25 $	(1,25) $	(4,50) $	

Notes

1. 22,50 $ l'heure

2. On pose l'hypothèse que le nombre d'heures de MOD requises par unité serait le même dans le quart de travail supplémentaire.

Les calculs du tableau ci-dessus montrent, sans surprise, que la MCV unitaire pour chaque produit diminuerait pour les unités produites lors des quarts de travail supplémentaires et, dans le cas de certains produits, les coûts seraient supérieurs au prix de vente. BBI doit se demander s'il est logique d'ajouter des quarts de travail si le résultat différentiel découlant d'une telle décision pourrait être négatif.

Cette option coûte plus cher que l'option 1, lorsque le coût des « avantages » et les coûts fixes sont pris en compte dans la décision. Les conséquences fiscales des avantages sont traitées plus loin dans le présent rapport.

Incidences sur l'état de santé des employés

L'énoncé de mission révisé indique que BBI adopte des pratiques d'affaires éthiques. La décision avait été prise d'éviter le temps supplémentaire et les quarts de travail de nuit chez BBI en raison de la résistance du personnel et d'indications que ces quarts de travail sont associés à une augmentation des accidents et à des problèmes de santé. L'ajout de quarts de travail supplémentaires pourrait nuire à la réputation de BBI, ainsi que remettre en question sa présence sur la liste des « Meilleurs employeurs au Canada ».

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat effectue des calculs de base ou traite de l'incidence qualitative générale de l'ajout d'un quart de travail.

Compétent – Le candidat effectue une analyse suffisante pour la prise d'une décision (c.-à-d. une analyse qui tient compte de l'incidence quantitative sur les coûts de BBI et des éléments qualitatifs).

Compétent avec distinction – Le candidat effectue des calculs détaillés relativement à l'ajout d'un quart de travail, analyse l'incidence quantitative et qualitative générale de cette option sur les coûts de BBI, et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 5 (Profondeur)

Le candidat évalue, à l'aide d'une analyse quantitative et qualitative, la modification du procédé de fabrication du Bibou envisagée par BBI pour le troisième trimestre et par la suite.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.5.2 Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité (modules communs – niveau B)

Option n° 3 : Modification du procédé de fabrication du Bibou

Comme le coût de fabrication d'un Bibou est élevé, il a été proposé de modifier le procédé de fabrication. L'utilisation d'acier recyclé ou de plastique recyclé au lieu du bambou permettrait de faire baisser le coût de MOD de 40 % (et, dans la même proportion, les coûts indirects variables) de même que le coût des matières premières d'un montant allant de 8 $ à 12 $ l'unité. Dans l'hypothèse d'une demande de 1,35 million de Bibous, BBI pourrait réaliser des économies allant de 22 140 000 $ à 27 540 000 $, selon le matériau choisi (1 350 000 × ((40 % × 15 $) + (40 % × 6 $) + (8 $ ou 12 $)).

Calcul des heures de main-d'œuvre directe si BBI optait pour la modification du procédé de fabrication

Produit	Demande en unités	Heures de MOD par unité	Heures de MOD totales	
Casse-tête	1 000 000	0,25	250 000	
Calendriers	650 000	0,25	162 500	
Véhicules jouets	950 000	0,5	475 000	
Accessoires	1 250 000	0,5	625 000	
Bibous	1 350 000	0,6	810 000	
			2 322 500	NÉCESSAIRES pour répondre à la demande
			2 500 000	DISPONIBLES (selon les données fournies)
		EXCÉDENT :	(177 500)	

Conclusion : Dans l'hypothèse où la demande pour les produits de BBI n'augmente pas, une modification du procédé de fabrication du Bibou pourrait permettre de remédier au manque de MOD.

Calcul de la marge sur coûts variables unitaire du Bibou

		Procédé de fabrication modifié		
	Actuellement	**Acier**		**Plastique**
Prix de vente	53 $	53 $		53 $
Coût de MOD par unité	15 $	9 $	(60 % de 15 $)	9 $
Heures de MOD par unité	1	0,6		0,6
Coût des MP	29 $	21 $	(diminution de 8 $ en supposant qu'on utilise de l'acier)	17 $
Coûts indirects variables	6 $	3,60 $	(60 % de 6 $)	3,60 $
MCV unitaire	3,00 $	19,40 $		23,40 $

Conclusion : La MCV augmente de façon significative si le procédé de fabrication est modifié.

Si les heures de MOD requises diminuent de 40 % pour la fabrication du Bibou, BBI serait en mesure de répondre à la demande du marché sans devoir externaliser une partie de sa production ou ajouter des quarts de travail supplémentaires. Cette conclusion découle du calcul des heures de MOD ci-dessus, qui montre qu'on dégagerait 177 500 heures de MOD excédentaires.

De même, la MCV unitaire du Bibou augmenterait, selon le tableau ci-dessus. Compte tenu d'une diminution de 8 $ du coût des matières premières (la diminution la plus modeste), d'une réduction de 40 % du coût de MOD et d'une baisse connexe des coûts indirects variables, la MCV unitaire par Bibou passerait de 3 $ à 19,40 $ en cas d'utilisation de l'acier. Si on utilise du plastique, la MCV unitaire passerait à 23,40 $.

Qualité

Comme les clients de BBI accordent une grande valeur à la qualité et qu'il en est de même dans l'énoncé de mission de BBI, il importe de maintenir la qualité du Bibou. Par conséquent, il faudrait opter pour l'acier, même si son coût est plus élevé que celui du plastique. Toutefois, BBI doit déterminer si un Bibou en acier serait d'aussi bonne qualité qu'un Bibou fait principalement de bambou. Si la qualité risque de baisser de façon notable, il serait imprudent d'effectuer ce changement.

Le remplacement du bambou par du plastique pourrait être envisagé si BBI peut déterminer par des tests que le plastique offre une qualité comparable. L'utilisation de plastique recyclé cadrerait avec l'énoncé de mission, qui fait mention de l'utilisation de matériaux écologiques.

Perception du public

Même si le niveau de qualité est maintenu, le public pourrait percevoir négativement le changement de matériau. Le nom du produit — tout comme celui de l'entreprise d'ailleurs — s'inspire du principal

matériau utilisé (bambou). BBI aurait à bien gérer le message à envoyer au public et les réactions de celui-ci en cas de changement.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat effectue des calculs de base ou analyse l'incidence qualitative générale de la modification du procédé de fabrication du Bibou.

Compétent – Le candidat effectue une analyse suffisante pour la prise d'une décision (c.-à-d. une analyse qui tient compte de l'incidence quantitative sur les coûts de BBI et des éléments qualitatifs).

Compétent avec distinction – Le candidat effectue des calculs détaillés relativement à la modification du procédé de fabrication du Bibou, analyse l'incidence quantitative et qualitative générale de cette option sur les coûts de BBI et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat évalue les effets à court terme et à long terme des différentes options stratégiques et tire une conclusion sur l'option qui concorde le mieux avec la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA :

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques (modules communs – niveau B)

Recommandation pour le troisième trimestre et ultérieurement (court terme)

En nous appuyant sur les analyses qualitatives et quantitatives des différentes options, la meilleure option présentée est la troisième, à savoir la modification du procédé de fabrication du Bibou, parce que c'est celle qui correspond le mieux à la mission, à la vision et aux valeurs de BBI. L'externalisation (option n° 1) pose un risque trop élevé sur le plan de la qualité et de la réputation, alors que l'ajout d'un quart de travail supplémentaire (option n° 2) va à l'encontre des pratiques éthiques et des valeurs de BBI. De plus, les deux premières options sont moins intéressantes que la troisième sur le plan financier.

La mise en œuvre de l'option 3 devra être bien gérée. Nous ne voulons pas que les clients perçoivent ce changement comme étant contraire aux valeurs de BBI en matière de développement durable. Nous insisterons sur le fait que l'acier utilisé dans la fabrication est recyclé, ce qui cadre avec le volet « développement durable » de notre mission et de nos valeurs. De plus, nous devrons

nous assurer, avant de procéder au changement, que l'acier n'entraînera pas une dégradation de la qualité du Bibou.

Recommandation à long terme

Étant donné la vision de BBI, il n'est pas raisonnable de penser qu'une simple modification du procédé de fabrication du Bibou constitue une stratégie à long terme. Si l'augmentation prévue de la demande se concrétise et que BBI devient le chef de file mondial dans la fabrication de jouets axée sur le développement durable, il sera nécessaire de procéder à une expansion afin d'acquérir la capacité de fabrication supplémentaire nécessaire. BBI devra en tenir compte dans son processus de planification stratégique à long terme.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat prend en considération certains éléments stratégiques dans sa comparaison des options pour le troisième trimestre (court terme).

Compétent – Le candidat prend en considération les éléments stratégiques des trois options et il formule une recommandation pour le troisième trimestre qui tient compte de son analyse des éléments quantitatifs et stratégiques (court terme).

Compétent avec distinction – Le candidat prend en considération les éléments stratégiques des trois options, formule une recommandation pour le troisième trimestre qui tient compte de son analyse des éléments quantitatifs et stratégiques (court terme), et pousse sa réflexion au-delà des questions relatives à 2016 pour examiner les questions stratégiques qui se posent à plus long terme (capacité insuffisante pour réaliser la vision de BBI).

Occasion d'évaluation n° 7 (Étendue)

Le candidat analyse les conséquences fiscales des avantages que BBI envisage d'offrir aux employés.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA :

6.1.2 Déterminer les impôts et taxes à payer par une société dans des situations courantes (modules communs – niveau B)
6.2.2 Déterminer les impôts à payer par un particulier dans des situations courantes (modules communs – niveau B)

Les avantages envisagés ont des conséquences fiscales pour les employés. Ces conséquences doivent être prises en compte dans le choix des avantages à accorder aux employés.

Abonnements à des centres de conditionnement physique et de loisirs

Incidences pour les employés : Le directeur des ventes a fait observer que, selon le type de centre choisi, les vendeurs de BBI pourraient utiliser leur abonnement pour y inviter des clients. Cela est inexact. Pour qu'un abonnement ne soit pas imposable, il doit être offert à tous les employés.

Au niveau Compétent avec distinction, le candidat aura analysé les incidences pour BBI, en particulier le fait que les droits d'adhésion à des clubs constituent des charges non déductibles, ce qui rend cette option moins intéressante.

Droits de scolarité (cours choisis par l'employé)

Incidences pour les employés : Selon le type de cours choisi, il pourrait y avoir ou non un avantage imposable pour l'employé de BBI. Un cours lié (directement ou indirectement) aux tâches d'un employé ne constitue pas un avantage imposable lorsque l'employeur paie les droits de scolarité. Toutefois, il est vraisemblable qu'un employé préférera suivre un cours qui n'est pas lié à son travail pour y voir un véritable avantage. Dans ce cas, le paiement des droits de scolarité sera un avantage imposable.

Au niveau Compétent avec distinction, le candidat aura traité des incidences pour BBI, en particulier du fait qu'il s'agirait d'une dépense déductible pour BBI.

Certificats-cadeaux d'un magasin ou d'un restaurant

Incidences pour les employés – La déductibilité de tels cadeaux dépend de divers facteurs. Plus précisément :

a) Cadeau lié à la performance. TOUS les cadeaux liés à la performance sont imposables, quel qu'ils soient et quelle qu'en soit la valeur. Les cadeaux accordés en récompense des quarts de travail supplémentaires effectués seraient considérés comme liés à la performance.

b) Cadeau en argent ou non. Les cadeaux en espèces (ou en quasi-espèces, comme des certificats-cadeaux) sont toujours imposables, quel que soit le montant.

c) Valeur totale des cadeaux accordés à l'employé. La valeur maximale des cadeaux pouvant être accordés à un employé en franchise d'impôt est de 500 $ par année (les cadeaux ne doivent pas être en espèces ni liés à la performance, comme il a été mentionné plus haut). Tout excédent est imposable.

L'assujettissement ou non à l'impôt doit être pris en compte dans le choix des avantages à offrir. Un avantage non imposable est, de façon générale, plus intéressant qu'un cadeau d'une valeur équivalente qui est imposable.

Au niveau Compétent avec distinction, le candidat aura traité des incidences pour BBI, en particulier du fait qu'il s'agirait de cadeaux déductibles pour l'entreprise.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat voit que des conséquences fiscales découlent des avantages et il tente de les analyser.

Compétent – Le candidat analyse avec une profondeur raisonnable les conséquences fiscales découlant des avantages envisagés et indique des moyens pour éviter que les avantages ne soient imposés.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les conséquences fiscales découlant des différents avantages envisagés, indique des moyens pour éviter qu'ils ne soient imposés et traite des conséquences pour l'employeur.

<u>Épreuve du Jour 3 – Étude de cas n° 2</u> **(Temps suggéré : 80 minutes)**

L'Institut ALS Chang inc. (l'Institut) est une société à capital fermé qui présente son information financière selon les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF). Situé au centre-ville de Toronto, l'Institut propose des programmes et des cours d'anglais langue seconde (ALS) aux personnes qui souhaitent améliorer leur anglais à des fins personnelles ou professionnelles.

L'Institut est un client d'audit du cabinet comptable Aderman s.r.l. (Aderman) depuis de nombreuses années, et il fait l'objet d'un audit annuel visant à rassurer son président et actionnaire unique, Michael Chang. Nous sommes le 29 janvier 2016. Vous, CPA, avez été convoqué au bureau d'Evelyn Aderman, associée responsable de l'audit. Elle vous informe que vous dirigerez la mission d'audit de l'Institut pour l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Evelyn vous dit : « L'Institut a eu une année chargée. En octobre, il a commencé à offrir des cours en ligne, ce qui constitue un changement important par rapport à ses cours en classe traditionnels. Voici un compte rendu de mon entretien avec Michael Chang, qui donne des renseignements sur les nouveaux cours en ligne (Annexe I). Veuillez préparer un mémo présentant votre analyse de toutes les questions d'information financière découlant de ce changement. Vous devez tenir compte de l'incidence de ce changement sur l'évaluation des risques, le seuil de signification et la stratégie pour l'audit de l'exercice considéré.

« L'Institut étant rentable depuis un certain nombre d'années, Michael envisage différents moyens de faire croître davantage l'entreprise. Il se demande si l'Institut devrait offrir plus de cours en ligne ou plus de cours en classe traditionnels. Il nous demande de faire une évaluation quantitative et qualitative des deux possibilités (Annexe II). Je me servirai de cette information pour préparer ma rencontre avec lui la semaine prochaine. Vous devez aussi tenir compte de toutes les répercussions possibles sur le plan de la stratégie et de la gouvernance. »

ANNEXE I
COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC MICHAEL CHANG, PRÉSIDENT DE L'INSTITUT

Résultats annuels

Selon les résultats préliminaires de l'exercice clos le 31 décembre 2015, les produits de l'Institut s'élèvent à 3,7 millions $, et son bénéfice avant impôts à 750 000 $.

Nouveaux cours en ligne

En octobre 2015, l'Institut a lancé quatre cours en ligne. Les étudiants y accèdent par l'entremise d'un lien sur le site Web de l'Institut, lequel les redirige vers un site externe. Les cours en ligne s'appuient sur des documents écrits ainsi que des fichiers audio et vidéo. Chaque cours comporte 8 modules, qui se terminent chacun par un court test qui doit être réussi pour passer au module suivant. Une attestation de réussite est remise aux étudiants qui terminent les 8 modules.

Le contenu des cours en ligne est similaire à celui des cours pour débutants donnés en classe. Les cours en classe se donnent généralement sur 8 semaines, à raison d'un module par semaine. Les cours en ligne permettent quant à eux aux étudiants de suivre chaque module à leur propre rythme. Pour chaque cours suivi, les étudiants reçoivent un nom d'utilisateur et un mot de passe valides pour 90 jours. Les étudiants ont alors accès à tout le matériel didactique du module en cours et des modules déjà suivis, et ils peuvent demander l'aide d'un tuteur en ligne pendant toute la durée du cours. Une fois les 90 jours écoulés, ou plus tôt si le cours est terminé, les étudiants n'ont plus accès au matériel didactique, le cours étant alors considéré comme « échu ».

Le processus d'inscription aux cours en ligne est le même que pour les cours en classe, et les droits d'inscription sont payés à l'avance sur le site Web de l'Institut.

Les étudiants peuvent s'inscrire aux cours en ligne en tout temps et ils obtiennent aussitôt leur nom d'utilisateur et mot de passe. Les droits d'inscription de 150 $ par cours en ligne ne sont plus remboursables dès que l'étudiant accède au cours une première fois.

ANNEXE I (suite)
COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC MICHAEL CHANG, PRÉSIDENT DE L'INSTITUT

Statistiques sur les inscriptions et l'achèvement des cours

D'octobre à décembre 2015, il y a eu au total 500 inscriptions aux cours en ligne, réparties uniformément au cours de chacun des mois : 100 en octobre, 150 en novembre et 250 en décembre. Au 31 décembre, tous les étudiants inscrits avaient déjà accédé à leur cours en ligne; 5 étudiants n'avaient pas terminé leur cours à la date d'échéance. Au 31 décembre 2015, le taux d'achèvement des cours non échus était de 80 % pour les étudiants inscrits en octobre, de 30 % pour ceux inscrits en novembre et de 20 % pour ceux inscrits en décembre.

Les états financiers de l'Institut font état de 75 000 $ en produits tirés des cours en ligne.

Michael a été surpris d'apprendre que bon nombre des étudiants inscrits aux cours en ligne étaient domiciliés à Toronto.

Frais de développement des cours et de la plateforme en ligne

En janvier 2015, Michael a commandé une étude de marché sur la demande pour des cours d'ALS en ligne. L'étude, qui a coûté 30 000 $, a révélé qu'il y avait une demande importante pour ce type de cours; l'Institut pourrait donc élargir sa clientèle à l'extérieur de Toronto. Au tarif de 150 $ par cours, l'étude prévoyait 400 inscriptions par cours la première année, puis une augmentation annuelle de 40 % pour les années 2 et 3; la demande serait stable par la suite.

Compte tenu des résultats de l'étude, l'Institut a élaboré un plan et un budget détaillés en vue de lancer ses cours en ligne à l'automne. Ses projections de rentabilité étaient fondées sur l'étude de marché, qui prévoyait le recouvrement des frais de développement dans un délai d'un an. Un programmeur contractuel a été engagé pour collaborer avec le concepteur pédagogique et les enseignants de l'Institut à l'élaboration du contenu des cours et au développement de la plateforme informatique connexe pour la diffusion des quatre cours en ligne.

ANNEXE I (suite)
COMPTE RENDU DE L'ENTRETIEN AVEC MICHAEL CHANG, PRÉSIDENT DE L'INSTITUT

Les coûts engagés se détaillent comme suit :

Étude de marché	30 000	$
Programmation – Développement de la plateforme informatique	75 000	
Imputation du salaire du concepteur pédagogique et des enseignants – Élaboration des cours	105 000	
Coûts de production – Contenu des cours en ligne	35 000	
Coûts de marketing	10 000	
Hébergement Web et soutien informatique*	3 000	
	258 000	$

* L'hébergement Web et les services de soutien informatique pour les cours en ligne sont externalisés et coûtent 6 $ par inscription à un cours. Ces coûts continueront à être engagés en fonction du nombre total d'étudiants inscrits.

Au 31 décembre 2015, l'Institut a comptabilisé un actif de 258 000 $ relativement à ses cours en ligne et à la plateforme informatique connexe. Michael se réjouit de voir la valeur de ces cours inscrite au bilan, car il est d'avis que ceux-ci constituent un actif important et précieux.

Michael a déjà fait confirmer par l'Agence du revenu du Canada que ces coûts ne sont pas admissibles au programme de crédits d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE). Toutefois, il se demande si certains des frais de développement des cours en ligne et de la plateforme informatique connexe peuvent être déduits dans la déclaration fiscale ou si une déduction pour amortissement peut être demandée.

ANNEXE II
POSSIBILITÉS DE CROISSANCE

Michael a indiqué que l'Institut a budgété 300 000 $ pour financer sa croissance et que deux possibilités sont envisagées.

Ajout de cours en ligne

Michael est très satisfait des produits tirés des quatre cours en ligne, qui ont légèrement excédé les prévisions de l'étude de marché au premier trimestre.

La formule « en ligne » ne convient pas à tous les cours, mais Michael croit que six autres cours de l'Institut pourraient être adaptés pour diffusion en ligne, tout en continuant d'être offerts en classe. Les frais de développement de chacun des cours seraient comparables à ceux engagés pour les cours élaborés en 2015. Michael espère que les cours ne devront être mis à jour qu'aux cinq ans.

Les droits d'inscription seraient maintenus à 150 $ par cours, et Michael croit que le nombre d'inscriptions et le taux de croissance projetés par l'étude de marché s'appliqueraient à ces nouveaux cours.

Ajout de cours en classe

En 2015, l'Institut a offert 12 sessions de 40 cours en classe, pour un total de 480 cours. Chacun de ces cours s'étalait sur 8 semaines et coûtait 400 $ en droits d'inscription. Chaque salle de classe peut accueillir 20 étudiants au maximum.

Par le passé, la plupart des classes étaient remplies à 100 %. Toutefois, pour la première fois depuis des années, les taux d'inscription aux cours pour débutants se sont établis en moyenne à 80 % en novembre et en décembre; et, à ce jour, ils sont similaires en janvier. Michael s'interroge sur la cause de cette baisse du nombre d'inscriptions et se demande si le déclin se poursuivra. Si les droits d'inscription sont maintenus à leur niveau actuel, Michael croit que la demande du marché est telle que l'Institut pourrait offrir jusqu'à 80 cours de plus par année et que ces cours feraient salle comble.

L'ajout de cours en classe nécessiterait la location d'un local supplémentaire. Le seul local disponible dans l'édifice qui abrite actuellement l'Institut doit être loué pour trois ans, au coût de 8 500 $ par mois. Ce local permettrait la tenue de 160 cours supplémentaires par année, mais Michael ne croit pas que la demande soit suffisante pour soutenir une telle offre pour le moment. Les coûts supplémentaires de la rémunération des enseignants s'élèveraient à 2 400 $ par cours.

GUIDE DE CORRECTION – ÉPREUVE DU JOUR 3 – ÉTUDE DE CAS N° 2
INSTITUT ALS CHANG INC.
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Evelyn Aderman, associée
De : CPA, chef de mission
Objet : Institut ALS Chang inc. (l'Institut)

Le mémo ci-joint contient mon analyse des questions d'information financière pour 2015 ainsi que de leur incidence sur la planification de l'audit de fin d'exercice de l'Institut. Vous y trouverez également mon analyse des deux possibilités envisagées pour la croissance de l'Institut.

Salutations cordiales,
CPA

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur)

Le candidat analyse les questions de comptabilisation des produits.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA :

1.2.2 Évaluer le traitement des opérations courantes (modules communs – niveau A)

L'Institut présente son information financière selon les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF). Le traitement comptable des nouveaux cours en ligne offerts par l'Institut en 2015 semble être erroné à certains égards. Il en est question ci-dessous.

Comptabilisation des produits

Nouveaux cours en ligne

L'Institut a comptabilisé en produits tous les droits découlant des inscriptions à ses cours en ligne d'octobre à décembre 2015, totalisant 75 000 $ (500 × 150 $). La question est de savoir s'il y a eu ou non exécution par l'Institut en regard des droits découlant des cours en ligne, afin de déterminer s'ils devraient être comptabilisés au 31 décembre.

Les produits relatifs aux cours en ligne doivent être comptabilisés conformément au paragraphe .04 du chapitre 3400 du *Manuel de CPA Canada – Comptabilité*, qui indique ce qui suit : *« Les produits provenant de la vente de biens ou de la prestation de services doivent être constatés lorsque les exigences relatives à l'exécution énoncées aux paragraphes 3400.05 et .06 sont satisfaites, pourvu qu'au moment de l'exécution le recouvrement final soit raisonnablement sûr. »*

Toujours selon le *Manuel* :

3400.06 « Dans le cas de la prestation de services et des contrats à long terme, on doit utiliser soit la méthode de l'avancement des travaux, soit la méthode de l'achèvement des travaux, selon celle qui traduit le mieux la relation entre les produits et le travail accompli. L'exécution doit être considérée comme achevée lorsque la mesure de la contrepartie découlant de la prestation des services ou de l'exécution du contrat à long terme est raisonnablement sûre. »

3400.07 « L'exécution est considérée comme achevée au sens des paragraphes 3400.05 et .06 lorsque tous les critères suivants sont réunis :

a) il y a des preuves convaincantes de l'existence d'un accord;
b) la livraison a eu lieu ou les services ont été rendus;
c) le prix que l'acheteur doit payer au vendeur est déterminé ou déterminable. »

Comme l'Institut a comptabilisé en produits les droits relatifs à la totalité des inscriptions, la direction estime probablement que l'exécution est achevée même si les élèves n'ont pas tous achevé leurs cours.

On pourrait en effet faire valoir que l'exécution est achevée, car la mesure de la contrepartie découlant de la prestation des cours en ligne sur une durée maximale de 90 jours est raisonnablement sûre, ce qui répond aux exigences du paragraphe 3400.06. En particulier, l'Institut pourrait faire valoir que le coût de la prestation réside essentiellement dans l'élaboration du cours et dans sa mise à la disposition des élèves, ce qui est déjà fait pour tous ceux qui ont eu accès aux cours.

Pour que notre analyse soit complète, nous devons tenir compte des critères relatifs à l'achèvement de l'exécution énoncés au paragraphe 3400.07 des NCECF :

a) *il y a des preuves convaincantes de l'existence d'un accord*; ce critère semble respecté du fait de l'inscription de l'élève, les documents d'inscription en ligne constituant des preuves convaincantes de l'existence d'un accord.
c) *le prix que l'acheteur doit payer au vendeur est déterminé ou déterminable*; ce critère semble également respecté, étant donné que le prix est fixé à 150 $ par cours, somme qui cesse d'être remboursable dès que l'élève accède au cours.

C'est le critère *b) la livraison a eu lieu ou les services ont été rendus* qui peut prêter à interprétation et qui doit être examiné plus attentivement.

L'Institut est obligé de garder le cours accessible aux élèves jusqu'à ce qu'ils l'aient terminé, à concurrence d'un maximum de 90 jours. L'Institut offre également un service de tuteur en ligne, qu'il est obligé de fournir pendant toute la durée du cours. Il en résulte des coûts supplémentaires, pour les services du tuteur, mais aussi pour l'hébergement Web et le soutien externalisés. En outre, il se peut que d'autres interventions soient requises de la part de l'Institut, par exemple pour régler des problèmes administratifs, répondre à des demandes de renseignements des élèves et délivrer les attestations de réussite du cours.

Compte tenu des obligations de l'Institut, il serait difficile de soutenir que le service a été entièrement rendu, c'est-à-dire jusqu'à ce que l'élève ait terminé son cours ou jusqu'à ce que le délai de 90 jours soit écoulé.

Le recours à la méthode de l'avancement des travaux conformément au paragraphe 3400.06 des NCECF permet un meilleur rattachement des produits comptabilisés aux travaux réalisés ou, en l'occurrence, aux obligations à remplir par l'Institut. Dès lors, les droits devraient plutôt être reportés lors de l'inscription et comptabilisés uniformément sur la période de 90 jours durant laquelle le cours est accessible à l'élève. Toutefois, si l'élève termine le cours plus tôt, comme c'est souvent le cas, le montant total des produits reportés doit être alors comptabilisé, car l'Institut n'a plus d'obligation future à respecter.

En conséquence, il est nécessaire d'apporter aux produits comptabilisés par l'Institut un redressement qu'on détermine de la façon suivante :

	Octobre	**Novembre**	**Décembre**	**Total**
N^bre^ d'inscriptions	100	150	250	500
N^bre^ de cours arrivés à expiration	(5)	0	0	(5)
N^bre^ de cours non expirés	95	150	250	495
N^bre^ de cours terminés (80 %, 30 %, 20 %)	(76)	(45)	(50)	(171)
N^bre^ de cours qui se poursuivent	**19**	**105**	**200**	**324**

Du fait que les inscriptions sont réparties uniformément au cours d'un mois et que chaque mois compte une trentaine de jours, j'ai utilisé le 15e jour du mois comme estimation de la date d'inscription. (Remarque : L'Institut devrait déterminer la date d'inscription exacte.)

Les produits qui devraient demeurer reportés au 31 décembre 2015 s'établissent comme suit :

	Octobre	**Novembre**	**Décembre**	**Total**
N^bre^ de cours qui se poursuivent	19	105	200	324
Estimation du nombre de jours restants	15 sur 90 (16,67 %)	45 sur 90 (50 %)	75 sur 90 (83,33 %)	
Coût par cours	150 $	150 $	150 $	
Solde reporté	(19 × 15/90 × 150 $) = **475 $**	(105 × 45/90 × 150 $) = **7 875 $**	(200 × 75/90 × 150 $) = **25 000 $**	**33 350 $**

Ainsi, il faudrait reporter 33 350 $ de droits relatifs aux cours en ligne et comptabiliser le solde de 41 650 $ (75 000 $ - 33 350 $) en produits au 31 décembre 2015.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les questions de comptabilisation des produits en appliquant les critères de constatation.

Compétent – Le candidat analyse les questions de comptabilisation des produits et tente de calculer les redressements nécessaires.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse les questions de comptabilisation des produits et calcule avec exactitude les redressements nécessaires.

Au niveau Compétent, le candidat aura vu que le montant total de 75 000 $ ne devrait pas être comptabilisé en produits, étant donné que l'exécution n'est pas achevée dans le cas des cours en ligne. Il aura effectué une analyse raisonnable et étayée en appliquant les critères des paragraphes 3400.06 et .07 des NCECF, et aura tenté de quantifier le montant à « décomptabiliser ». Le candidat plus fort aura calculé correctement le montant des produits devant être reportés.

Occasion d'évaluation n° 2 (Profondeur)

Le candidat voit et analyse les questions relatives à l'actif incorporel.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA :

1.2.2 Évaluer le traitement des opérations courantes (modules communs – niveau A)

Comptabilisation des cours en ligne à titre d'actif incorporel

Au 31 décembre, l'Institut a comptabilisé dans son bilan un montant de 258 000 $ au titre de ses cours en ligne. Le montant se détaille comme suit :

Étude de marché	30 000 $
Programmation – développement de la plateforme informatique	75 000
Imputation des salaires	105 000
Coûts de production	35 000
Coûts de marketing	10 000
Coûts de soutien mensuel (500 × 6 $)	3 000
	258 000 $

Manifestement, les cours en ligne procurent un avantage futur à l'Institut. La question qui se pose toutefois consiste à déterminer si ces coûts devraient être comptabilisés et évalués dans les états financiers de l'Institut. Michael a indiqué que ces coûts sont actuellement comptabilisés à l'actif. Toutefois, nous n'avons pas établi à quel type d'actif ils pourraient correspondre.

Les cours en ligne ne répondent pas à la définition des stocks énoncée dans le chapitre 3031, « Stocks », des NCECF, car ils ne sont pas détenus pour être vendus « dans le cours normal de l'activité », ne sont pas en cours de production pour une telle vente et ne revêtent pas la forme de matières ou de fournitures devant être consommées au cours du processus de prestation des services.

Ces éléments devraient plutôt être considérés comme des actifs incorporels dans le bilan de l'Institut, étant donné qu'ils correspondent à un actif non monétaire identifiable (parce qu'ils sont séparables; en effet, ils pourraient très bien être vendus à une autre école) sans substance physique (les cours constituent un bien intellectuel, et non un bien matériel), conformément à la définition énoncée dans le chapitre 3064, « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », des NCECF. Par conséquent, les critères de comptabilisation et d'évaluation du chapitre 3064 doivent être appliqués.

Selon le paragraphe 3064.21 des NCECF, « [*u*]*n actif incorporel doit être comptabilisé si, et seulement si :*

a) il est probable que les avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à l'entité; et
b) le coût de cet actif peut être évalué de façon fiable. »

Avant d'entreprendre l'élaboration du cours, l'Institut avait commandé une étude de marché sur la demande de cours en ligne et les tarifs. Les résultats de cette recherche montraient que l'Institut avaient raison de penser que ces cours seraient rentables, et justifient par ailleurs la comptabilisation d'un actif incorporel dans le bilan. En outre, l'Institut a élaboré un budget pour la préparation des cours et en a assuré le suivi des coûts séparément.

Étant donné que les cours sont créés à l'interne, plutôt qu'achetés, d'autres critères de comptabilisation doivent être pris en compte. Le paragraphe 3064.35 des NCECF exige que l'Institut distingue dans la création de ces actifs une phase de recherche et une phase de développement.

<u>Phase de recherche</u>

De par leur nature, il est évident que les coûts de 30 000 $ relatifs à l'étude de marché sur les cours en ligne s'apparentent à de la recherche. En conséquence, ces coûts de 30 000 $ doivent être passés en charges, conformément au paragraphe 3400.37 des NCECF. Ces coûts ont été incorrectement comptabilisés par l'Institut et un correctif s'impose.

<u>Phase de développement</u>

Par ailleurs, l'Institut a le choix de passer en charges les dépenses engagées au cours de la phase de développement, ou de les inscrire à l'actif à titre d'incorporel. Bien que Michael privilégie l'inscription à l'actif des coûts relatifs aux cours en ligne et à la plateforme informatique connexe, ces coûts ne peuvent être inscrits à l'actif que si l'Institut est en mesure de prouver qu'il satisfait aux exigences suivantes du paragraphe 3064.41 des NCECF :

a) faisabilité technique de l'achèvement de l'actif incorporel en vue de sa mise en service ou de sa vente; l'achèvement du cours est faisable sur le plan technique, car l'Institut a à son service un concepteur pédagogique ainsi qu'un enseignant d'ALS ayant le savoir-faire nécessaire pour adapter le contenu à un enseignement en ligne. Même si l'Institut ne

compte pas de programmeur dans son personnel, il doit y avoir à Toronto de nombreux programmeurs contractuels disponibles.

b) *intention d'achever l'actif incorporel et de l'utiliser ou de le vendre;* l'intention de l'Institut a toujours été d'offrir le cours en ligne, comme le montre la commande d'une étude de marché et la préparation d'un plan et d'un budget détaillés.

c) *capacité à utiliser ou à vendre l'actif incorporel;* l'Institut existe depuis bon nombre d'années, et il a déjà élaboré un plan de lancement des cours en ligne et développé la plateforme connexe, se donnant ainsi la capacité de vendre ces cours en ligne.

d) *disponibilité de ressources techniques, financières et autres, appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre l'actif incorporel;* l'Institut dispose, comme ressources techniques, d'un concepteur pédagogique et d'un enseignant, et il a été en mesure d'embaucher un programmeur externe pour développer la plateforme informatique et adapter le contenu du cours à une diffusion en ligne. Il dispose également de ressources financières sous la forme des bénéfices non répartis.

e) *capacité à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'actif incorporel au cours de son développement;* l'Institut assure un suivi de toutes les dépenses attribuables à la conversion du cours et au développement de la plateforme informatique, y compris l'imputation du temps à l'interne et le coût du personnel contractuel.

f) *façon dont l'actif incorporel générera les avantages économiques futurs probables;* la génération d'avantages économiques futurs a été démontrée par les projections contenues dans l'étude de marché externe, qui indiquent le nombre d'inscriptions par cours en fonction de tarifs déterminés. Ces projections peuvent être combinées aux projections de rentabilité de l'Institut, qui montraient le recouvrement des coûts de développement dans un délai de un an à compter du lancement.

Dans l'ensemble, l'Institut devrait pouvoir démontrer qu'il répond aux critères requis pour comptabiliser à l'actif les coûts engagés au cours de la phase de développement des cours en ligne et de la plateforme informatique connexe. Les éléments qui composent ces coûts devraient cependant être examinés plus attentivement.

Du montant de 258 000 $, les seuls coûts admissibles sont ceux qui sont directement attribuables à la création des cours en ligne et de la plateforme informatique connexe, conformément au paragraphe 3064.50 des NCECF. Il est probable que les coûts de programmation de 75 000 $ et les coûts de production de 35 000 $ se rattachent directement aux cours en ligne. Tant que l'imputation de 105 000 $ des salaires du concepteur pédagogique et des enseignants se rattache au temps consacré au développement du contenu en ligne, y compris des documents écrits, des tests et des vidéos, ces éléments pourraient également satisfaire aux critères de comptabilisation à l'actif.

Cependant, les coûts mensuels de 3 000 $ comptabilisés en ce qui a trait à l'hébergement Web et au soutien informatique pour garder le site en ligne ainsi que les coûts de marketing de 10 000 $ ne peuvent être attribués à la préparation des cours. Ils se rattachent plutôt à l'exploitation courante. En conséquence, ces montants doivent être passés en charges.

En gros, l'Institut ne devrait pouvoir comptabiliser à l'actif que 215 000 $ relativement aux cours en ligne. Le montant résiduel de 43 000 $ (258 000 $ - 215 000 $) doit être passé en charges.

L'Institut doit également déterminer la durée de vie utile des cours, notamment si elle est définie ou indéfinie. Si la durée de vie utile des cours est définie, l'actif incorporel devra alors être amorti sur cette durée. Si l'estimation de Michael selon laquelle les cours doivent être mis à jour tous les cinq ans est juste, ces coûts devraient être amortis sur cinq ans. Il faudrait toutefois pousser l'analyse pour s'en assurer.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat prend en considération la NCECF relative à la comptabilisation des actifs incorporels ou détermine le montant à comptabiliser à titre d'actif incorporel.

Compétent – Le candidat analyse et applique la NCECF relative à la comptabilisation des actifs incorporels et il détermine un montant raisonnable et étayé à comptabiliser, en s'appuyant sur les paragraphes 3064.35 à .41 du *Manuel*.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse et applique la NCECF relative à la comptabilisation des actifs incorporels et il détermine un montant raisonnable et étayé à comptabiliser, en s'appuyant sur les paragraphes 3064.35 à .41 du *Manuel*. Le candidat prend également en considération la question de la durée de vie utile de l'actif incorporel ou le fait que les cours en ligne ne répondent pas aux critères de comptabilisation dans les stocks.

Au niveau Compétent, le candidat aura vu que les cours en ligne devraient être comptabilisés à titre d'actif incorporel conformément au chapitre 3064 des NCECF, et qu'il importe de distinguer les coûts relatifs à la phase de recherche (qui sont passés en charges) des coûts de la phase de développement (qui sont soit inscrits à l'actif, soit passés en charges, selon la méthode choisie). Le candidat plus fort aura calculé un montant raisonnable et étayé destiné à être comptabilisé, amortissement y compris, en s'appuyant sur les paragraphes 3064.35 à .41 ou aura traité du fait que l'actif ne répond pas aux critères de comptabilisation dans les stocks.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat voit l'incidence des questions comptables sur la planification de l'audit.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA :

4.3.1 Évaluer les questions liées à la prise en charge d'un projet ou d'une mission (modules communs – niveau B)

Évaluation du risque

Dans le cadre de la planification de l'audit, nous devons évaluer le risque que les états financiers de l'Institut comportent des anomalies significatives. Ce sont les paragraphes A34 à A41 de la NCA 200 et la NCA 315 qui définissent les exigences et donnent des indications relativement à

l'identification et à l'évaluation des risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions.

Bien que l'Institut soit un client actuel que nous connaissons bien, il y a un certain nombre de nouveaux facteurs susceptibles d'influer sur l'environnement d'exploitation et de contrôle. Les risques d'anomalies significatives suivants au niveau des états financiers pris dans leur ensemble ont été identifiés :

- Nouveaux cours en ligne : Comme les cours en ligne ont été lancés en 2015, il est possible que les méthodes de comptabilisation des produits et d'inscription à l'actif des éléments incorporels n'aient pas été pleinement prises en considération. En conséquence, le risque d'erreur est accru.

- Possibilité d'erreurs : Le fait d'avoir déjà trouvé certains redressements à apporter à la comptabilisation des produits et des frais de développement des cours en ligne indique que des erreurs existent dans l'application des méthodes comptables et que d'autres erreurs sont donc possibles. Le risque d'erreur se trouve donc accru.

- Système non testé : Le flux de rentrées relatif aux cours en ligne est fortement dépendant des inscriptions aux cours, y compris des dates d'achèvement et des dates d'expiration. Bien que le système d'inscription ait pu faire l'objet de tests dans le passé (concernant les inscriptions aux cours en classe), rien n'indique que les éléments d'information supplémentaires devenus importants (comme les dates) ont fait l'objet de tests. De plus, nous ne savons pas si et, le cas échéant, comment la propriété intellectuelle (contenu des cours) est protégée. Le risque d'erreur se trouve donc accru, ce qui devra être pris en compte lors de l'élaboration de nos procédures d'audit. Les contrôles relatifs aux dates et à la protection de la propriété intellectuelle (accès au contenu, etc.) devraient faire l'objet de tests. L'acceptation des paiements en ligne pourrait ne pas poser problème puisque cette fonction du système a peut-être déjà été utilisée pour les inscriptions aux cours lors des années précédentes.

- Protection des renseignements personnels : De même, il y a un risque que l'Institut ne respecte pas les lois sur la protection des renseignements personnels en conservant des informations confidentielles chez un tiers (puisque les étudiants sont redirigés vers un site Web externe après avoir accédé aux cours en ligne). Nous devrons évaluer ce risque de façon plus poussée quand nous aurons plus de renseignements sur le fonctionnement de cette fonction de redirection et sur les contrôles que le tiers a mis en place.

Compte tenu des facteurs susmentionnés, le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers pris dans leur ensemble s'est accru par rapport à l'année précédente.

De plus, il importe de noter que l'exécution de travaux de consultation pour un client des services de certification pourrait compromettre l'indépendance de notre cabinet. Cependant, tous ces services ont été demandés par le même utilisateur (Michael) et il n'y a aucun utilisateur externe qui s'appuie sur ces travaux. Nous devrons nous assurer que notre lettre de mission traite de cette question et que Michael indique son accord.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat traite d'une des questions liées à la prise en charge de la mission ou du projet.

Compétent – Le candidat traite des questions importantes liées à la prise en charge de la mission ou du projet et il tente d'évaluer le risque d'anomalies significatives.

Compétent avec distinction – Le candidat traite des questions importantes liées à la prise en charge de la mission ou du projet et il évalue le risque d'anomalies significatives.

Au niveau Compétent, le candidat aura vu que le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers pris dans leur ensemble a augmenté, cette conclusion étant étayée par l'identification et l'explication de risques précis.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat évalue le seuil de signification et la stratégie d'audit dans le cadre de la planification de la mission.

Le candidat montre sa compétence en Certification.

Grille de compétences des CPA :

4.3.4 Évaluer le seuil de signification pour le projet ou la mission de certification (modules communs – niveau B)

Seuil de signification

La NCA 320 donne des indications sur l'établissement du seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble et du seuil de signification pour les travaux. Ce seuil de signification devrait être fondé sur les utilisateurs des états financiers, qui comprennent Michael Chang ainsi que tout prêteur et investisseur potentiels futurs. Il n'y a aucune indication de l'existence de nouveaux utilisateurs cette année.

Le seuil de signification préliminaire établi en fonction de 5 % du bénéfice net avant impôts (ou une autre base suffisamment bien étayée) devrait être corrigé pour tenir compte des redressements que j'ai indiqués auparavant.

Bénéfice net non redressé avant impôts :	750 000 $
Redressements :	
Pour reporter des droits relatifs aux cours en ligne	(33 350)
Pour passer en charges les frais de recherche et d'autres coûts	(43 000)
	673 650 $

Si nous utilisons 5 %, le seuil de signification global proposé serait de 33 000 $. Nous pourrions établir le seuil de signification pour les travaux à 75 % du seuil de signification global (25 000 $), mais ce montant pourrait également être réduit aux fins des travaux sur les produits tirés des cours en ligne.

Stratégie

En ce qui a trait aux produits des cours en ligne, nous devrons porter une appréciation sur leur enregistrement au grand livre, mais également sur l'ensemble du système des inscriptions. Comme il s'agit du même système d'inscription que pour les cours en classe, nous pouvons adopter la même stratégie qu'antérieurement, mais nous devrons tenir compte des changements apportés au système depuis l'année dernière. Il nous faudra vraisemblablement examiner plus attentivement les dates utilisées dans le système (inscription, accès aux cours, achèvement des divers modules, etc.), car il faudra s'appuyer davantage sur ces dates pour la comptabilisation des produits.

De même, nous devrons contrôler par sondages les coûts et les hypothèses adoptées pour déterminer le montant des éléments incorporels qui ont été inscrits à l'actif, ainsi que leur durée de vie utile.

Nous devrons également évaluer le système quant au mode d'enregistrement des produits (c'est-à-dire quant à savoir s'il existe une interface avec le système d'inscriptions ou s'il s'agit d'une écriture manuelle).

Il serait avantageux que la stratégie d'audit soit axée sur les contrôles, compte tenu du nombre élevé d'opérations courantes traitées pour les inscriptions en ligne, mais il se pourrait que cela ne soit pas possible. En particulier, puisque nous sommes maintenant en janvier, nous pourrions ne pas pouvoir nous fier à certains contrôles liés à l'inscription aux cours en ligne, étant donné que nous ne les avons pas testés pendant l'année pertinente.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le seuil de signification en fonction des chiffres préliminaires fournis, mais ne donne pas vraiment d'explications ou de justifications, et il effleure la stratégie générale d'audit.

Compétent – Le candidat calcule le seuil de signification en fonction des chiffres préliminaires fournis et il tente de redresser les chiffres préliminaires pour tenir compte des erreurs comptables relevées (lien à faire avec l'analyse des questions comptables). Le candidat tente d'expliquer que la stratégie d'audit relative aux produits sera influencée par le fait que les cours en ligne génèrent de nouveaux produits ou par la nécessité de prévoir des tests complémentaires du système d'inscription.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule le seuil de signification en s'appuyant sur les chiffres préliminaires fournis, qu'il redresse pour tenir compte des erreurs comptables relevées (lien à faire avec l'analyse comptable). Le fondement du seuil de signification utilisé est expliqué ou étayé. Le candidat explique également que la stratégie d'audit relative aux produits sera influencée par le fait que les cours en ligne génèrent de nouveaux produits et par la nécessité de prévoir des tests complémentaires du système d'inscription.

Au niveau Compétent, le candidat aura vu que :

- *le seuil de signification doit être calculé sur la base des chiffres préliminaires fournis, redressés pour tenir compte des erreurs comptables relevées (lien fait avec l'analyse comptable);*
- *la stratégie d'audit relative aux produits sera influencée par le fait que les cours en ligne génèrent de nouveaux produits et par le système d'inscription.*

Le candidat plus fort aura en outre expliqué ou étayé le fondement du seuil de signification utilisé, et aura traité de la nécessité de prévoir des tests complémentaires du système d'inscription.

Occasion d'évaluation n° 5 (Profondeur)

Le candidat analyse les deux possibilités de croissance d'un point de vue quantitatif.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.3.2 Évaluer et appliquer les techniques de gestion des coûts appropriées pour la prise de décisions particulières en matière d'établissement du coût de revient (modules communs – niveau B)
3.5.1 Effectuer une analyse de sensibilité (modules communs – niveau A)
3.5.2 Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité (modules communs – niveau A)

ANALYSE QUANTITATIVE DES PROJETS D'EXPANSION

		EXPANSION — COURS EN CLASSE			
		A		**B**	
		Pleine capacité		**80 % de la capacité**	
Rentrées de fonds annuelles					
N^bre de cours offerts		80		80	
N^bre d'élèves par cours offert	×	20		16	
N^bre d'inscriptions		1 600		1 280	
Droits d'inscription	×	400	$	400	$
Produits totaux annuels		640 000	$	512 000	$
Dépenses annuelles					
Salles de classe (12 mois × 8 500 $)		102 000		102 000	
Enseignants (80 cours × 2 400 $)		192 000		192 000	
		294 000		294 000	
Rentrées de fonds découlant de l'exploitation		**346 000**	**$**	**218 000**	**$**

A On suppose 100 % de la capacité

B On suppose 80 % de la capacité

		EXPANSION — COURS EN LIGNE		
Rentrées de fonds annuelles		**Année 1**	**Année 2**	**Année 3**
N^bre d'inscriptions par cours	C	400	560	784
N^bre de cours	×	6	6	6
N^bre d'inscriptions		2 400	3 360	4 704
Droits d'inscription	×	150 $	150 $	150 $
Produits totaux annuels		360 000 $	504 000 $	705 600 $
Dépenses annuelles				
Soutien (6 × n^bre d'inscriptions)	D	14 400	20 160	28 224
Coûts de marketing	E	10 000	10 000	10 000
		24 400	30 160	38 224
Rentrées de fonds découlant de l'exploitation		335 600 $	473 840 $	667 376 $
Développement du contenu	F	322 500 $	-	-
Rentrées de fonds nettes		**13 100 $**	**473 840 $**	**667 376 $**
	C	Fondé sur une étude de marché donnant 400 (augmentation annuelle de 40 %)		
	D	6 $ × nombre d'inscriptions, fourni		
	E	On suppose qu'il faut engager des coûts de marketing supplémentaires (qui pourraient ne pas être linéaires)		
	F	Estimé à 215 000 $/4 cours × 6		

L'analyse quantitative précédente est fondée sur un certain nombre d'hypothèses, y compris des estimations provenant de l'étude de marché et de Michael Chang.

Flux de trésorerie nets

Les rentrées de fonds nettes avant impôts susceptibles d'être générées par suite de l'augmentation du nombre de classes vont de 218 000 $ à 346 000 $, si on suppose une utilisation variant entre 80 % et 100 % de la capacité des 80 classes additionnelles (par rapport au nombre actuel de 480). Étant supposé que le nombre de classes offertes serait le même au cours des trois prochaines années, les rentrées de fonds annuelles avant impôts seraient constantes.

En revanche, les rentrées de fonds avant impôts associées au fait d'augmenter de six le nombre de cours en ligne vont de 335 600 $ dans l'année 1 à 667 376 $ dans l'année 3 (et par la suite), si les projections d'inscriptions sont exactes. Les flux de trésorerie nets de l'année 1 ne seraient toutefois que de 13 100 $ (335 600 $ - frais de développement de 322 500 $), en raison du coût de l'élaboration des six nouveaux cours.

Dans l'ensemble, à compter de l'année 2, les cours en ligne génèrent plus de rentrées de fonds que les cours en classe.

Importantes dépenses initiales requises

Le coût le plus important lié à l'offre de cours en ligne, d'un point de vue quantitatif, est de toute évidence le montant des sorties de fonds associés à l'investissement initial que requièrent les cours en ligne. Compte non tenu des coûts de l'étude de marché, le développement des quatre cours en ligne a coûté 215 000 $. Si on suppose que les coûts par cours seront semblables, un investissement supplémentaire de 322 500 $ (215 000 $ ÷ 4 × 6) sera nécessaire afin que l'Institut génère ces rentrées de fonds.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de produire une analyse quantitative des deux options. Les calculs peuvent comporter quelques erreurs.

Compétent – Le candidat tient compte des facteurs quantitatifs associés aux deux options en effectuant une analyse appropriée des flux de trésorerie annuels OU du bénéfice associé à chacune.

Compétent avec distinction – Le candidat tient compte des facteurs quantitatifs associés aux deux options en effectuant une analyse appropriée des flux de trésorerie annuels OU du bénéfice associé à chacune. Le candidat voit que le projet d'augmentation du nombre de cours en ligne comporte une sortie de fonds initiale importante.

Au niveau Compétent, le candidat aura tenu compte des facteurs quantitatifs associés aux deux options, notamment en effectuant une analyse appropriée des flux de trésorerie annuels ou du bénéfice associé à chacune des options. Le candidat plus fort aura en outre vu que le projet d'offrir un nombre supplémentaire de cours en ligne comporte une sortie de fonds initiale importante.

Occasion d'évaluation n° 6 (Profondeur)

Le candidat analyse les deux possibilités de croissance d'un point de vue qualitatif.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.5.2 Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité (modules communs – niveau A)

Analyse qualitative

Il importe de noter que les deux analyses quantitatives reposent sur un certain nombre d'estimations. Les résultats réels pourraient varier considérablement dans chaque cas si ces estimations ne sont pas raisonnables. Compte tenu du fait que l'Institut a plus d'expérience dans les cours en classe, on peut davantage s'appuyer sur le passé pour justifier les estimations dans le cas de ce type de cours. Par ailleurs, dans le cas des cours en ligne, les résultats réels ont jusqu'à

présent dépassé les prévisions de l'étude de marché. Il reste que l'incertitude associée à chacun des deux volets devrait être prise en considération.

De plus, Michael devrait se demander comment il investirait ses 300 000 $ et quel rendement il en tirerait s'il ne procédait pas au décaissement initial exigé pour les cours en ligne.

Il y a également un certain nombre de facteurs dont il faut tenir compte au sujet des deux possibilités de croissance :

- Les estimations de produits tirés des cours en classe pourraient ne pas se concrétiser; en effet, Michael a constaté que les classes n'étaient pas remplies à 100 % depuis plusieurs mois en raison de la baisse du nombre d'inscriptions.
- La location d'un local supplémentaire (qui ne serait utilisé qu'à moitié selon les projections actuelles) donnera une capacité de croissance supérieure à la projection initiale de 80 cours offerts (jusqu'à 160). En outre, d'autres possibilités, par exemple la sous-location (si cela est permis) de l'espace non utilisé, pourraient être envisagées afin de compenser les coûts de location supplémentaires.
- La location d'un local supplémentaire comporte un coût fixe important lié au loyer annuel de 102 000 $, que l'Institut serait obligé de payer pendant la durée du bail de trois ans; l'ajout de cours en ligne nécessite un important décaissement initial non récurrent, dans l'année où les cours sont élaborés. Ces questions d'échéanciers devraient être prises en considération.
- L'approche traditionnelle, soit offrir des cours en classe, pourrait être plus avantageuse, l'Institut ayant acquis de l'expérience et obtenu du succès avec ce modèle.
- Les cours en ligne permettent de mieux élargir la clientèle (inscription d'élèves d'ailleurs au pays et de l'étranger). Bien que les estimations de produits et d'inscriptions soient fondées sur l'étude de marché, il est possible que les chiffres en question augmentent considérablement si, par exemple, des fonds étaient affectés au marketing des cours. Michael devrait par ailleurs tenir compte du fait que les cours en classe ne se prêtent peut-être pas tous à une conversion en cours en ligne, ce qui pourrait réduire les estimations de croissance.
- Du temps ou des ressources supplémentaires non prises en compte dans l'analyse quantitative pourraient être nécessaires pour assurer la gestion des cours en ligne (c'est-à-dire répondre aux questions ou appels des élèves).
- L'investissement prévu de 322 500 $ pour l'élaboration de six nouveaux cours en ligne est supérieur au montant de 300 000 $ dont l'Institut dispose pour investir. Toutefois, le simple fait d'offrir moins de cours en ligne cette année permettrait de réduire l'investissement nécessaire.
- Il pourrait falloir mettre à jour ou élaborer des cours en ligne plus souvent qu'aux cinq ans (estimation initiale de Michael), ce qui entraînerait des sorties de fonds plus importantes et rapides que prévu au départ.
- Le système informatique de l'Institut pourrait devoir être mis à niveau si la popularité des cours en ligne continue de croître, étant donné que le trafic Web lié aux inscriptions, aux modules suivis, etc. pourrait dépasser les capacités du matériel actuel.

Considérations générales

Michael devra examiner attentivement à la fois les facteurs quantitatifs et les facteurs qualitatifs de chaque possibilité. Je recommande d'attirer l'attention de Michael sur les deux volets, en insistant sur l'importance des hypothèses clés sur lesquelles ils s'appuient, afin qu'il puisse prendre une décision plus éclairée.

Chacune des deux possibilités de croissance présentées à Michael comporte des avantages et des inconvénients particuliers. Compte tenu du fait qu'un décaissement initial important est exigé pour l'ajout de cours en ligne seulement, l'Institut pourrait également envisager l'augmentation

simultanée du nombre de cours en ligne (jusqu'à concurrence de l'investissement de 300 000 $ prévu au début) et de cours en classe.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat prend en considération un facteur qualitatif associé aux possibilités.

Compétent – Le candidat prend en considération au moins deux facteurs qualitatifs associés aux possibilités.

Compétent avec distinction – Le candidat prend en considération plus de deux facteurs qualitatifs associés aux possibilités et il formule une recommandation.

Au niveau Compétent, le candidat aura pris en considération au moins deux facteurs qualitatifs associés aux possibilités.

Occasion d'évaluation n° 7 (Étendue)

Le candidat voit que les produits des cours en ligne peuvent faire diminuer les produits des cours en classe.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA :

2.3.2 Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie (modules communs – niveau B)

Il se pourrait que les nouveaux cours en ligne cannibalisent les cours en classe, c'est-à-dire que des élèves qui se seraient par ailleurs inscrits aux cours donnés en classe à Toronto s'inscriraient maintenant aux cours en ligne. Cette hypothèse est étayée par la baisse inexpliquée des inscriptions en classe constatée peu après le lancement des cours en ligne. De plus, bon nombre des élèves inscrits à ces cours en ligne habitent à Toronto, et ils auraient pu s'inscrire aux cours en classe.

Si seulement quatre cours en ligne, qui ne sont offerts que depuis un mois, ont déjà entraîné une diminution des produits des cours en classe, on peut craindre une diminution plus importante à mesure que les cours en ligne offerts actuellement gagnent en popularité (comme le prévoit l'étude de marché). En outre, si de nouveaux cours en ligne sont offerts, le phénomène pourrait s'amplifier de façon encore plus spectaculaire.

Toutefois, avant d'arriver à une telle conclusion, l'Institut devrait examiner les facteurs à l'appui de cette hypothèse. Les causes de la diminution des inscriptions aux cours en classe en novembre, qui représentent seulement 80 % de la capacité des cours en classe, doivent faire l'objet de recherches plus poussées. En particulier, est-ce que ce sont les cours d'introduction qui sont également offerts en ligne qui ont donné lieu à des baisses importantes du nombre d'inscriptions? D'autres facteurs

peuvent-ils expliquer la diminution, par exemple l'arrivée de nouveaux concurrents offrant des cours en classe, des changements dans la conjoncture économique ou dans la stratégie marketing, une réorientation de l'ensemble du secteur vers les cours en ligne? Quoi qu'il en soit, qu'il s'agisse d'un changement temporaire ou permanent, l'Institut devrait investiguer plus en profondeur. La question des inscriptions futures, tant aux cours en ligne qu'aux cours en classe, devra être examinée attentivement.

Il faudrait également prêter attention au nombre d'élèves inscrits aux cours en ligne qui vivent à Toronto. Tout particulièrement, l'Institut pourrait vouloir se pencher sur ses efforts de marketing (s'ils étaient concentrés sur Toronto ou non) et leur incidence sur le nombre d'inscriptions. Enfin, il faudrait envisager la possibilité d'éliminer ou de réduire l'écart entre les droits d'inscription pour les cours en ligne et pour les cours en classe. Si le contenu des cours est semblable, il se peut que les élèves préfèrent les cours en ligne en raison de leur prix plus faible (150 $) que celui des cours en classe (400 $).

En gros, il est nécessaire d'effectuer une analyse plus poussée, dont l'Institut devrait examiner les résultats à la lumière de sa mission et de sa stratégie à long terme. L'Institut devrait réaliser cette analyse et bien prendre en considération l'incidence des constatations qui en découleront avant d'entreprendre d'autres projets d'expansion.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat voit qu'il est possible que les cours en ligne cannibalisent les cours en classe.

Compétent – Le candidat voit qu'il est possible que les cours en ligne cannibalisent les cours en classe et que cela devrait influer sur la décision de l'Institut quant à ses projets d'expansion.

Compétent avec distinction – Le candidat voit qu'il est possible que les cours en ligne cannibalisent les cours en classe et que cela devrait influer sur la décision de l'Institut quant à ses projets d'expansion, et il recommande une analyse plus poussée au regard de la mission et de la stratégie à long terme de l'Institut.

Le candidat n'était pas expressément dirigé vers le travail à faire. Au niveau Compétent, le candidat aura vu qu'il était possible que les cours en ligne cannibalisent les cours en classe et que cela devait influer sur la décision de l'Institut quant à ses projets d'expansion.

Occasion d'évaluation n° 8 (Étendue)

Le candidat évalue l'incidence fiscale des frais de développement.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA :

6.1.2 Déterminer les impôts et taxes à payer par une société dans des situations courantes (modules communs – niveau B)

Michael estime à tort que l'Institut pourrait se prévaloir, dans sa déclaration fiscale, de la déduction pour amortissement (DPA) à l'égard des frais de développement des cours en ligne inscrits à l'actif comme il pourrait le faire pour d'autres biens en immobilisation. Le traitement fiscal des frais de développement des cours en ligne est différent de leur traitement comptable. Michael a déjà confirmé que ces frais ne répondaient pas aux conditions pour pouvoir être traités comme des frais de recherche scientifique et de développement expérimental.

Aux fins de la présentation de l'information financière, il est permis d'inscrire à l'actif les frais de développement et de les amortir sur un certain nombre d'années afin de refléter le fait qu'ils sont engagés pour générer des produits en les incluant dans le calcul du bénéfice net au cours de ces années.

Aux fins de l'impôt, il n'est permis de déduire la DPA qu'à l'égard de biens amortissables. Cela s'appliquerait, par exemple, à l'acquisition ou au développement de logiciels, comme la plateforme informatique des cours en ligne. De la même façon que du point de vue comptable, les coûts ajoutés à la catégorie de DPA comprendraient les coûts engagés pour permettre d'utiliser l'actif; il serait possible d'inclure les coûts de programmation (75 000 $) et les salaires imputés directement attribuables à l'élaboration de la composante logicielle du système. Les logiciels d'application comme dans la présente situation sont compris dans la catégorie 12, et la règle de la demi-année s'applique dans l'année d'acquisition.

Bien que, du point de vue comptable, les coûts de production (35 000 $) et les salaires du concepteur et des enseignants (105 000 $) affectés à l'élaboration du contenu des nouveaux cours soient engagés pour la création d'un actif incorporel, du point de vue fiscal, on pourrait faire valoir que ces coûts sont déductibles dans l'année courante parce qu'ils sont engagés pour produire des revenus, comme d'autres éléments passés en charges aux fins de la comptabilité, l'élaboration de cours faisant partie des activités normales de l'entreprise.

Seule la création d'un actif juridique par l'enregistrement d'une marque de commerce ou d'un droit d'auteur peut justifier la capitalisation de ces coûts aux fins de l'impôt. Dans ce cas, ces derniers pourraient être considérés comme des dépenses en capital admissibles. Cependant, même si l'Institut enregistre une marque de commerce ou un droit d'auteur sur le matériel didactique, le bulletin IT143-R3 (*Sens de l'expression dépense en capital admissible*) précise ce qui suit : « *Les dépenses engagées pour enregistrer une marque de commerce en vue de protéger une appellation commerciale [générée à l'interne], un plan ou un produit commercial sont déductibles dans le calcul du revenu.* ***Ces dépenses comprennent les frais de conception****, les frais juridiques et les frais d'enregistrement, ainsi que tout paiement fait à une personne quelconque pour qu'elle s'abstienne de contester l'enregistrement.* » Je recommande malgré tout d'inscrire ces coûts dans les dépenses.

Toutes les dépenses de recherche de nature courante (c'est-à-dire ne correspondant pas à un bien en immobilisation) peuvent être déduites dans l'année où elles sont engagées. Ces coûts répondent au critère général de déductibilité de l'alinéa 18(1)*a)* de la *Loi de l'impôt sur le revenu* du fait qu'il s'agit de dépenses « *engagées ou effectuées par le contribuable en vue de tirer un revenu de l'entreprise ou du bien* » (dans le cas présent, l'entreprise). Ces coûts ont été engagés pour aider l'Institut à tirer un revenu de ses cours en ligne et ils doivent donc être considérés comme déductibles au cours de l'année d'imposition courante.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat voit le traitement fiscal à appliquer aux frais de développement de la plateforme informatique ou du contenu des cours en ligne : il explique le traitement soit pour la partie capital, soit pour la partie revenu, OU il voit qu'il y a deux parties, mais il n'explique pas clairement le traitement.

Compétent – Le candidat explique le traitement fiscal des frais de développement de la plateforme informatique et du contenu des cours en ligne, ayant vu que le traitement est différent pour la partie capital et la partie revenu.

Compétent avec distinction – Le candidat explique en profondeur le traitement fiscal des frais de développement de la plateforme informatique et du contenu des cours en ligne, pour la partie capital et la partie revenu.

Au niveau compétent, le candidat aura vu le traitement fiscal à appliquer aux frais de développement des cours en ligne et à ceux de la plateforme informatique connexe.

<u>Épreuve du Jour 3 – Étude de cas n° 3</u> **(Temps suggéré : 80 minutes)**

Le Manoir Katwill inc. (Katwill) est une résidence pour aînés de 220 lits située à Ottawa, en Ontario. Elle a été fondée en janvier 2005 par son unique propriétaire, Carrie, dont la vision était de créer un foyer où les résidents peuvent vivre dans le calme, la sérénité et le confort. Carrie n'intervient plus dans les activités quotidiennes de Katwill.

Par le passé, Katwill fonctionnait généralement à environ 85 % de sa capacité. Toutefois, la fermeture d'une société propriétaire de plusieurs résidences pour aînés à Ottawa a causé une soudaine pénurie de places en résidence. Par conséquent, Katwill a atteint sa pleine capacité en juillet 2015 et a maintenant une longue liste d'attente. Aucune nouvelle embauche n'a été faite au sein du personnel de soutien administratif, et les employés actuels travaillent fort pour s'adapter à la croissance et au volume accru.

Nous sommes le 1er septembre 2015. Vous, CPA, venez d'être embauché par Katwill pour occuper le tout nouveau poste de contrôleur. Vous vous entretenez avec Kurt, le directeur général.

Kurt : Bonjour, CPA. Bienvenue chez Katwill!

CPA : Merci. Pouvez-vous me décrire la situation de l'entreprise?

Kurt : Ces derniers temps, nous avons du mal à joindre les deux bouts. Notre permis d'exploitation a toujours limité à 25 000 $ par année la somme que nous pouvons facturer à chaque résident. À cette somme s'ajoute une subvention annuelle, versée par la Ville d'Ottawa, de 5 000 $ par résident, ce qui nous a semblé raisonnable jusqu'à présent. Comme nous fonctionnons maintenant à pleine capacité, notre situation financière devrait s'être améliorée, mais nous éprouvons encore des difficultés. Pouvez-vous jeter un coup d'œil à l'information financière contenue dans notre budget (Annexe I) et m'aider à déterminer si nous faisons nos frais pour chaque résident, en sachant que le taux d'occupation est passé de 85 % à 100 % le 1er juillet 2015? Pouvez-vous aussi suggérer certaines améliorations qui nous permettraient d'accroître notre rentabilité?

Aussi, j'ai discuté avec les directeurs généraux d'autres résidences pour aînés; quelques-unes d'entre elles se sont vu imposer des pénalités par l'Agence du revenu du Canada pour avoir omis de verser des retenues à la source pour leurs diététistes. Cela m'inquiète, car il s'agit d'une dépense supplémentaire et nous sommes serrés financièrement. Je ne comprends pas pourquoi nous devrions verser des retenues à la source si les diététistes sont considérés comme des travailleurs autonomes. Pouvez-vous m'éclairer sur ce point? J'ai préparé pour vous des informations pertinentes à ce sujet (Annexe II).

CPA : J'examinerai ces questions pour vous.

Kurt : J'envisage de construire une nouvelle aile, qui augmenterait de 40 lits notre capacité. Cette aile serait bien différente du reste de la résidence, car elle serait destinée à des résidents plus actifs physiquement et socialement. On y aménagerait par exemple des salles d'exercice et on y tiendrait des soirées dansantes jusqu'à tard le soir. Comme aucun service infirmier ne serait offert dans cette aile, le plafond tarifaire de 25 000 $ ne s'appliquerait pas. La Ville a accepté de continuer à nous verser 5 000 $ par résident par année. Deux options s'offrent à nous pour financer l'expansion (Annexe III). Je n'ai pas encore présenté mon projet d'expansion à Carrie, car je veux lui présenter ma proposition de financement au même moment. Toutefois, je ne vois pas pourquoi elle dirait non, car nous pourrions ainsi faire plus d'argent. Je me demande seulement si ce projet cadre avec sa vision.

Il faudrait que la construction débute au milieu de 2016 pour que l'on puisse commencer à accueillir de nouveaux résidents au début de 2017. Pouvez-vous me donner votre avis sur les deux options de financement, d'un point de vue quantitatif et qualitatif?

Enfin, faites-moi part de toutes les améliorations qui pourraient être apportées à nos processus financiers (Annexe IV). Nous avons été débordés dernièrement en raison de l'arrivée de tous les nouveaux résidents, et la situation est un peu chaotique. Alors, n'hésitez pas à me faire part de toute autre question que vous pourriez relever.

ANNEXE I
DONNÉES FINANCIÈRES CHOISIES DU BUDGET 2015

Les résultats réels sont habituellement très proches des montants budgétés. Voici quelques données extraites du budget de 2015 (préparé le 1er janvier 2015, fondé sur un taux d'occupation de 85 %). Le budget de 2015 prévoit une hausse de 2 % des coûts par rapport aux coûts réels de 2014, pour tenir compte de l'inflation.

Professionnels de la santé

Les professionnels de la santé travaillent à temps plein et leurs salaires annuels moyens (y compris tous les avantages sociaux) se détaillent comme suit :

Infirmiers	75 000 $
Diététistes	60 000 $
Thérapeutes	85 000 $

Pour fournir des soins adéquats, nous avons besoin de trois infirmiers, d'un diététiste et d'un thérapeute par tranche de 20 résidents.

Autres membres du personnel

La charge salariale totale estimative pour les autres membres du personnel se détaille comme suit :

Nettoyage et entretien	514 000 $
Cuisiniers	165 000 $
Personnel administratif	248 000 $

Le personnel responsable du nettoyage et de l'entretien ainsi que les cuisiniers travaillent à temps partiel. Le personnel administratif travaille à temps plein.

Autres coûts

Les dépenses non salariales budgétées se détaillent comme suit :

Nettoyage, buanderie et lingerie	108 000 $
Aliments et boissons	348 000 $
Frais de bureau	71 000 $
Activités récréatives	199 000 $
Services publics	375 000 $

ANNEXE II
INFORMATIONS SUR LES DIÉTÉTISTES

Katwill a conclu avec des diététistes des contrats qui leur garantissent 40 heures de travail par semaine. Chaque semaine, les diététistes fournissent à Katwill l'horaire selon lequel ils souhaitent répartir leurs 40 heures de travail. Le personnel de Katwill planifie alors les consultations entre les résidents et les diététistes de façon à remplir le plus possible leur horaire. Toutefois, les diététistes sont rémunérés pour 40 heures chaque semaine, même lorsque leur horaire n'est pas plein, puisqu'ils doivent être sur place et que la planification des consultations n'est pas de leur ressort. Par contre, ils ne sont pas payés davantage s'ils travaillent plus d'heures.

La plupart des diététistes fournissent leurs propres brochures et apportent leur propre ordinateur pour consigner l'information sur les résidents et faire leur suivi. Katwill demande aux diététistes de lui fournir chaque mois un rapport de suivi sur les résidents. Les rapports peuvent différer considérablement d'un diététiste à l'autre.

Certains diététistes sont accompagnés de jeunes assistants qui les aident à consigner les informations ou qui sont en stage. Si les assistants sont rémunérés, leur salaire est payé par les diététistes et non par Katwill.

ANNEXE III
OPTIONS DE FINANCEMENT POUR L'EXPANSION

Katwill doit obtenir un financement de 1,5 million $ pour procéder à l'expansion.

Option 1

La banque fournit le financement, qui serait remboursé à raison de 10 000 $ par mois pendant 25 ans. La banque exige que le bâtiment de Katwill soit donné en garantie pour le prêt et que Carrie fournisse un cautionnement personnel. La banque permet le remboursement anticipé de 10 % du capital par année sans pénalité (en sus des mensualités prévues).

La banque exige que Katwill lui soumette chaque année des états financiers non audités, préparés selon les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF).

Option 2

Un investisseur privé est prêt à fournir le financement. En contrepartie, Katwill lui verserait 25 % de ses flux de trésorerie d'exploitation pendant 30 ans, après quoi la dette serait éteinte. Katwill prévoit que ses flux de trésorerie d'exploitation s'élèveront à 266 000 $ en 2016. Kurt croit qu'il s'agit d'un accord avantageux, car, si les flux de trésorerie demeurent au même niveau dans l'avenir, le total des paiements sera considérablement moindre. À la fin de la vingtième année, l'investisseur privé aurait l'option de convertir en actions de Katwill le solde du capital; il obtiendrait alors 15 % du nombre total des actions.

ANNEXE IV
PROCESSUS FINANCIERS DE KATWILL

Livres comptables

Il n'y a qu'une seule commis comptable, Susan, qui s'occupe de tous les aspects du système comptable, du traitement des factures des fournisseurs à la facturation des services aux résidents. Pour empêcher que les livres comptables soient modifiés par d'autres membres du personnel, elle est la seule à avoir accès au système comptable.

Produits

Lorsqu'un nouveau résident emménage au Manoir Katwill, il doit fournir des chèques postdatés couvrant les frais des trois premiers mois. Par la suite, le résident peut fournir un chèque chaque mois. Susan consacre le plus clair de son temps à courir après les chèques, car les résidents ont tendance à oublier de payer. Susan dépose les chèques chaque mois.

Achats

Pour l'achat de biens ou de services, les employés doivent présenter une demande à Susan. Comme ils savent exactement ce dont ils ont besoin, Susan sait qu'elle peut aller de l'avant et commander les articles demandés. Pour faire le suivi des commandes, Susan fait signer un formulaire de demande d'achat par l'employé qui fait la demande. Lorsqu'un employé l'avise que la commande est arrivée, Susan jette le formulaire.

Heureusement, une seule signature par chèque suffit. Kurt et Susan sont tous deux autorisés à signer les chèques, mais comme Kurt est très occupé, Susan signe la plupart des chèques émis. Les chèques de plus de 500 000 $ sont toutefois signés par Kurt.

GUIDE DE CORRECTION – ÉPREUVE DU JOUR 3 – ÉTUDE DE CAS N^{O} 3
MANOIR KATWILL INC.
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Kurt
De : CPA
Objet : Analyse financière pour le Manoir Katwill

Veuillez trouver ci-dessous l'analyse des questions que vous m'avez demandée.

Salutations cordiales,
CPA

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur)

Le candidat fait une analyse quantitative de la situation financière de Katwill.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.2.1 Élaborer ou évaluer les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions (modules communs – niveau A)
3.2.2 Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions (modules communs – niveau A)

Depuis quelque temps, Katwill a du mal à joindre les deux bouts. Afin d'évaluer la situation actuelle, j'ai préparé une analyse du coût de revient par résident. J'ai utilisé les chiffres budgétés pour les calculs des six premiers mois de 2015, étant donné que le budget a été préparé au début de l'année, c'est-à-dire en fonction d'une capacité d'environ 85 %, et que les résultats réels sont habituellement très proches des montants que nous budgétons. Pour les six derniers mois de 2015, j'ai ajusté les coûts budgétés en m'appuyant sur le fait que les coûts varieront vraisemblablement pour tenir compte du nombre accru de résidents.

Mes calculs se détaillent comme suit :

	Six premiers mois de 2015	Six derniers mois de 2015	Note
Nombre de résidents	187	220	1
Salaires et avantages sociaux :			
Infirmiers, diététistes et thérapeutes	1 850 000 $	2 035 000 $	2
Personnel de nettoyage et d'entretien	257 000	302 353	3
Cuisiniers	82 500	97 059	4
Personnel administratif	124 000	124 000	5
Nettoyage, buanderie et lingerie	54 000	63 529	6
Aliments et boissons	174 000	204 706	7
Frais de bureau	35 500	35 500	8
Activités récréatives	99 500	117 059	9
Services publics	187 500	187 500	10
Coût total	2 864 000 $	3 166 706 $	
Coût par résident pour 6 mois	15 315,51 $	14 394,12 $	
Coût par résident pour 12 mois	30 631,02 $	28 788,24 $	

Notes

1. Six premiers mois de 2015 : capacité de 85 % × 220 lits = 187 résidents
   Six derniers mois de 2015 : capacité de 100 % × 220 lits = 220 résidents

2. Six premiers mois de 2015 :
   187 résidents ÷ 20 résidents = 10 groupes de professionnels de la santé requis (arrondi)
   10 groupes × (3 infirmiers à 75 000 $ + 1 diététiste à 60 000 $ + 1 thérapeute à 80 000 $) × 0,5 an = 1 850 000 $

   Six derniers mois de 2015 :
   220 résidents ÷ 20 résidents = 11 groupes de professionnels de la santé requis
   11 groupes × (3 infirmiers à 75 000 $ + 1 diététiste à 60 000 $ + 1 thérapeute à 80 000 $) × 0,5 an = 2 035 000 $

3. Les employés affectés au nettoyage à l'entretien travaillent à temps partiel, et ils peuvent donc être engagés pour plus d'heures en fonction des besoins :
   Six premiers mois de 2015 : 514 000 $ × 0,5 an = 257 000 $
   Six derniers mois de 2015 : 257 000 $ ÷ 187 × 220 = 302 353 $

4. Les cuisiniers travaillent à temps partiel, et ils peuvent donc être engagés pour plus d'heures en fonction des besoins :
   Six premiers mois de 2015 : 165 000 $ × 0,5 an = 82 500 $
   Six derniers mois de 2015 : 82 500 $ ÷ 187 × 220 = 97 059 $

5. Comme les membres du personnel administratif travaillent à temps plein, leurs salaires n'augmenteront pas même si leur tâche s'est alourdie en raison du nombre accru de résidents :
   Six premiers mois de 2015 : 248 000 $ × 0,5 an = 124 000 $
   Six derniers mois de 2015 : 248 000 $ × 0,5 an = 124 000 $

6. On suppose que les coûts de nettoyage, de buanderie et de lingerie sont proportionnels au nombre de résidents :
   Six premiers mois de 2015 : 108 000 $ × 0,5 an = 54 000 $
   Six derniers mois de 2015 : 54 000 $ ÷ 187 × 220 = 63 529 $

7. On suppose que les coûts des aliments et boissons sont proportionnels au nombre de résidents :
   Six premiers mois de 2015 : 348 000 $ × 0,5 an = 174 000 $
   Six derniers mois de 2015 : 174 000 $ ÷ 187 × 220 = 204 706 $

8. Il est peu probable que les frais de bureau augmentent de façon significative en raison du nombre accru de résidents :
   Six premiers mois de 2015 : 71 000 $ × 0,5 an = 35 500 $
   Six derniers mois de 2015 : 71 000 $ × 0,5 an = 35 500 $

9. On suppose que le coût des activités récréatives est proportionnel au nombre de résidents :
   Six premiers mois de 2015 : 199 000 $ × 0,5 an = 99 500 $
   Six derniers mois de 2015 : 99 500 $ ÷ 187 × 220 = 117 059 $

10. Il est peu probable que le coût des services publics augmente de façon significative en raison du nombre accru de résidents, étant donné que la superficie du manoir n'a pas augmenté :
    Six premiers mois de 2015 : 375 000 $ × 0,5 an = 187 500 $
    Six derniers mois de 2015 : 375 000 $ × 0,5 an = 187 500 $

Comme on peut le constater, le coût par résident pour la présente année est de 30 631 $ lorsque Katwill fonctionne à 85 % de sa capacité, et de 28 788 $ lorsqu'il fonctionne à 100 % de sa capacité.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le coût au moyen des informations budgétaires fournies.

Compétent – Le candidat calcule un coût raisonnable à l'aide des informations budgétaires fournies, et ajuste ses calculs pour refléter l'augmentation du taux d'occupation.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule le coût de façon détaillée au moyen des informations budgétaires fournies, et ajuste ses calculs pour refléter l'augmentation du taux d'occupation.

Au niveau Compétent, le candidat aura calculé les coûts par résident au taux d'occupation de 100 % (220 lits). Il aura constaté que les coûts rattachés aux professionnels de la santé varient en fonction du nombre de lits (il s'agit de coûts variables). Un candidat plus fort aura également évalué chacun des autres coûts dont il est question dans la simulation et se sera demandé si ces coûts sont fixes ou variables.

Occasion d'évaluation n° 2 (Profondeur)

Le candidat analyse le coût par rapport au montant des produits.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA :

3.2.1 Élaborer ou évaluer les éléments d'information servant à la préparation des plans opérationnels, des budgets et des prévisions (modules communs – niveau A)
3.2.2 Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions (modules communs – niveau A)

Les produits par résident sont de 30 000 $ par année (pension de 25 000 $ + subvention de 5 000 $ versée par la ville). Ainsi, cette année, au taux d'occupation de 85 %, les coûts de Katwill sont, par résident, supérieurs à ses produits. La situation s'améliore quelque peu lorsque le taux d'occupation passe à 100 %. Cela est attribuable au fait que les coûts fixes sont répartis entre un plus grand nombre de résidents, ce qui fait baisser le coût par résident. Le problème semble découler du fait que les produits n'ont pas augmenté malgré l'augmentation de l'inflation et du coût de la vie qui a donné lieu à une hausse des coûts. L'année actuelle semble correspondre à un point de rupture : le passage de profits négligeables ou nuls au seuil de rentabilité à une position déficitaire au taux d'occupation de 85 %.

Dans mon analyse, je n'ai pas tenu compte des dépenses en capital, de sorte que Katwill enregistre probablement une perte par résident, même au taux d'occupation de 100 %, lorsque ces éléments sont pris en compte.

Solutions possibles

Pour remédier à cette situation, Katwill devra soit augmenter ses produits par résident, soit diminuer ses coûts par résident. Nous devrions envisager de nous adresser à la ville pour savoir si elle accepterait de majorer le plafond de la somme que nous pouvons facturer à chaque résident, ou bien d'augmenter sa subvention. Le produit total maximum de 30 000 $ par résident n'a pas bougé depuis que Katwill a ouvert ses portes en 2005. En supposant un taux d'inflation de 2 %, on pourrait faire valoir que ce plafond devrait augmenter et passer à environ 36 570 $ (VA = 25 000 $, taux = 2 %, périodes = 10). Il serait dès lors très raisonnable de viser une augmentation de nos produits (soit en facturer aux résidents une somme plus élevée, soit en obtenant une subvention plus élevée) pour tenir compte de l'inflation.

Une autre solution consisterait à tenter de réduire nos charges. Nous pourrions nous comparer aux autres résidences pour aînés de la ville pour déterminer si nos charges sont comparables. Nous pourrions ainsi déceler les secteurs pour lesquels nous dépensons plus que nécessaire et par la suite tenter de réduire ces dépenses.

Nous pourrions aussi envisager de renégocier les ententes avec les diététistes, de façon que leur charge de travail ou leur horaire soient modifiés, et ainsi dégager des économies, puisqu'il arrive qu'ils soient payés même lorsqu'ils n'ont pas de rendez-vous avec les résidents.

De plus, comme je l'indique plus loin dans mon rapport, je recommande que des améliorations soient apportées aux contrôles. Certaines de ces améliorations pourraient peut-être générer des économies puisque les contrôles applicables à certaines dépenses seraient resserrés.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat compare les coûts aux produits et tente d'expliquer son analyse OU tente de formuler des recommandations sur la façon de remédier au problème.

Compétent – Le candidat compare les coûts aux produits et explique de façon adéquate son analyse OU formule des recommandations sur la façon de remédier au problème.

Compétent avec distinction – Le candidat compare les coûts aux produits, explique de façon adéquate son analyse et formule des recommandations sur la façon de remédier au problème.

Comme Kurt s'interroge précisément sur le fait que l'augmentation du taux d'occupation n'a pas permis de remédier à la situation, le candidat de niveau Compétent aura comparé les coûts aux produits, idéalement par résident, et constaté que les produits n'arrivent pas à couvrir les coûts. Il aura aussi pu formuler des recommandations pour améliorer la situation au lieu d'analyser la cause de l'insuffisance de fonds. Un candidat plus fort aura indiqué pourquoi la situation ne s'est pas beaucoup améliorée en dépit du fait que le taux d'occupation a atteint 100 %, et proposé des façons de remédier au problème.

Occasion d'évaluation n° 3

Le candidat analyse la question de savoir si les diététistes embauchés par Katwill sont des travailleurs indépendants ou des employés.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA :

6.2.1 Évaluer les questions fiscales générales qui se posent à un particulier (modules communs – niveau B)

Vous m'avez demandé pourquoi les autres résidences pour aînés de la ville se sont vu imposer des pénalités par l'Agence du revenu du Canada pour avoir omis de verser des retenues à la source pour leurs diététistes. Il est probable que ces résidences traitaient leurs diététistes comme des travailleurs autonomes, alors que l'ARC considère qu'ils sont des employés.

Pour évaluer le statut d'emploi d'un travailleur, l'ARC tient compte généralement des facteurs suivants :

- Contrôle – L'ARC évalue le niveau de contrôle exercé par le payeur. Le contrôle est la capacité, l'autorité ou le droit d'un payeur d'exercer un contrôle sur un travailleur concernant la manière dont le travail est effectué et quel travail sera effectué. Les diététistes exercent un certain contrôle. Ce sont eux qui indiquent leur disponibilité pour la semaine, et c'est ensuite Katwill qui planifie les consultations dans leur horaire. Par ailleurs, les diététistes n'exercent aucun contrôle quant au choix des résidents qui les consultent. Katwill impose l'un des services à fournir (c.-à-d. un rapport de suivi mensuel), bien que la présentation et le contenu du rapport relèvent du diététiste. Conclusion : il pourrait aussi bien s'agir d'une relation employeur-employé que d'une relation d'affaires.
- Outils et équipement – L'ARC vérifie si le travailleur possède et fournit les outils et l'équipement nécessaires pour accomplir son travail. Dans la présente situation, les diététistes fournissent tous les outils nécessaires, y compris leurs propres ordinateurs et leurs brochures. Conclusion : les diététistes pourraient être considérés comme des travailleurs indépendants.
- Sous-traitance ou embauche d'assistants – L'ARC détermine si le travailleur peut conclure un contrat de sous-traitance ou embaucher des assistants. Les diététistes peuvent embaucher des assistants à tout moment, au besoin. Conclusion : les diététistes pourraient être considérés comme des travailleurs indépendants.
- Risque financier – L'ARC évalue le niveau du risque financier assumé par le travailleur. Les diététistes assument un certain risque financier, étant donné que ce sont eux qui paient leurs assistants. Toutefois, dans l'ensemble, il semble que ce soit le Manoir Katwill qui assume le risque financier, du fait qu'il garantit aux diététistes un horaire de travail de 40 heures par semaine, quelle que soit la quantité de travail réellement effectuée, et ce, même s'il arrive parfois que les diététistes fassent du temps supplémentaire pour lequel ils ne sont pas rémunérés. Conclusion : les diététistes pourraient être considérés comme des employés de Katwill.
- Responsabilité en matière d'investissement et de gestion – L'ARC considère le niveau de responsabilité du travailleur en matière d'investissement et de gestion. Les diététistes n'ont pas à faire d'investissement pour fournir le service. Conclusion : les diététistes pourraient être considérés comme des employés de Katwill.
- Possibilité de profit – L'ARC évalue si le travailleur peut réaliser un profit ou subir une perte. Habituellement, le travailleur assume le risque de profit ou de perte s'il accepte un taux fixe en retour des services fournis. Cela ne semble pas être le cas, puisque Katwill garantit un certain nombre d'heures à ses diététistes et ne diminue pas pour autant leur rémunération s'ils font moins de 40 en raison de l'horaire établi. Par conséquent, Katwill assume en grande partie le risque de profit ou de perte. Conclusion : les diététistes pourraient être considérés comme des employés de Katwill.

Ces facteurs ne permettent pas de déterminer si les diététistes sont des travailleurs indépendants ou des employés. Il y a des arguments à l'appui de chacune des deux possibilités. L'intention des deux parties lorsque celles-ci passent le contrat peut également être prise en considération. Je vous recommande de communiquer avec les directeurs généraux des autres résidences pour aînés pour déterminer si leurs accords avec leurs diététistes sont semblables à celui en place chez Katwill. Le cas échéant, nous pourrions courir le risque de nous voir imposer des pénalités pour avoir omis de remettre les retenues à la source à l'ARC. Nous pourrions devoir envisager de commencer à verser des retenues à la source pour les diététistes afin d'éviter d'autres pénalités. Nous pourrions aussi envisager de consulter un cabinet comptable si l'ARC devait se pencher sur notre situation, ou demander à l'ARC une décision préliminaire.

Je pourrais également, à titre de nouveau contrôleur, modifier certaines des clauses contractuelles pour faire en sorte que les diététistes répondent clairement à la définition d'un employé ou à celle d'un travailleur indépendant, selon le statut qui serait le plus avantageux pour Katwill.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certains des facteurs qui sont pris en considération par l'ARC pour évaluer si les diététistes sont des travailleurs indépendants ou des employés.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs des facteurs qui sont considérés par l'ARC pour évaluer si les diététistes sont des travailleurs indépendants ou des employés, et il tente de tirer une conclusion fondée sur son analyse.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des facteurs qui seraient pris en considération par l'ARC pour évaluer si les diététistes sont des travailleurs indépendants ou des employés, tire une conclusion fondée sur son analyse, et formule des recommandations sur les mesures à prendre par la suite.

Au niveau Compétent, le candidat aura examiné plusieurs des facteurs que l'ARC prendrait en compte pour déterminer si un travailleur est un travailleur indépendant ou un employé. Il aura également constaté qu'il y a des arguments en faveur des deux possibilités, et tiré la conclusion qui, selon lui, est la mieux étayée par les faits énoncés dans la simulation (les deux conclusions possibles étant valables). Un candidat plus fort aura tiré une conclusion conforme à son analyse et formulé des suggestions sur les étapes à suivre (par exemple, communiquer avec l'ARC ou veiller à ce que des mesures soient prises pour justifier le statut d'employé).

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat analyse les aspects quantitatifs des options de financement relatives à l'expansion.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA :

5.2.1 Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité (modules communs – niveau A)
5.2.3 Évaluer les sources de financement (modules communs – niveau B)

Deux options s'offrent à nous pour financer l'expansion. Nous devrons tenir compte à la fois de facteurs quantitatifs et de facteurs qualitatifs avant de choisir le moyen de financement qui répond le mieux à nos besoins.

Analyse quantitative

La meilleure façon d'évaluer le coût de l'emprunt pour Katwill consiste à déterminer le taux d'intérêt implicite de l'emprunt.

Dans le cas de l'option 1, le taux d'intérêt implicite est de 6,36 % annuellement, compte tenu d'un emprunt de 1,5 million $, de paiements mensuels de 10 000 $ et d'une période de remboursement de 25 ans.

Dans le cas de l'option 2, le taux d'intérêt implicite est de 1,96 % annuellement, compte tenu d'un emprunt de 1,5 million $, de paiements annuels de 66 500 $ (266 000 $ × 25 %), et d'une période de remboursement de 30 ans. Toutefois, ce calcul n'est fondé que sur une projection des flux de trésorerie de 2016 seulement. Étant donné qu'une expansion est prévue et qu'on s'attend à une augmentation des bénéfices à partir de 2017, le coût de l'emprunt pourrait s'accroître de façon significative. Par exemple, si les flux de trésorerie annuels tirés de l'exploitation sont proportionnels à l'augmentation du nombre de résidents (c.-à-d. 266 000 $ ÷ 220 résidents × 260 résidents = flux de trésorerie liés à l'exploitation de 314 363 $ en 2017), les paiements annuels portés en diminution de l'emprunt seraient de 78 591 $ (314 363 $ × 25 %). Le taux d'intérêt implicite de l'emprunt serait donc de 3,21 %.

Comme on peut le constater, même en tenant compte de l'expansion, le taux d'intérêt implicite de l'option 2 est de beaucoup inférieur à celui de l'option 1. Ainsi, d'un point de vue strictement financier, l'option 2 est plus intéressante.

Toutefois, nous devons être conscients que le calcul suppose que tous les résidents paieront le tarif de 25 000 $. Si nous réussissons à convaincre la ville de nous permettre de facturer un montant plus élevé par résident, ou si nous décidons de facturer un montant plus élevé aux résidents qui habiteront la nouvelle aile, alors l'option 2 coûtera plus cher. Ce serait également le cas si nous parvenons à diminuer les charges d'exploitation de Katwill au cours des prochaines années, ou si nous procédons à d'autres expansions.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de faire une analyse quantitative raisonnable des options de financement.

Compétent – Le candidat fait une analyse quantitative raisonnable des options de financement.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une analyse quantitative approfondie des options de financement.

Au niveau Compétent, le candidat aura calculé le « coût » (c.-à-d. au moyen du taux d'intérêt implicite ou d'une autre méthode) de chacune des options d'emprunt. Au minimum, le candidat aura démontré, dans sa comparaison, une certaine compréhension de la valeur temps de l'argent. Un candidat plus fort aura fait des calculs exacts pour chaque option et, idéalement, aura constaté que le coût de l'option 2 varie en fonction de l'expansion potentielle ou d'autres facteurs (p. ex., augmentation de la limite fixée par la ville ou diminution des coûts).

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat analyse les aspects qualitatifs des options de financement de l'expansion.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA :

5.2.1 Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement de l'entité (modules communs – niveau A)
5.2.3 Évaluer les sources de financement (modules communs – niveau B)

Analyse qualitative

L'option 1 est un emprunt bancaire standard, mais elle est assortie d'un certain nombre de modalités restrictives. Bien qu'il soit relativement habituel de demander que le bâtiment soit donné en garantie du prêt, la banque exige également que Carrie fournisse un cautionnement personnel. Cela est dangereux, puisque les biens personnels de Carrie seront exposés à un risque si Katwill ne réussit pas à faire les remboursements. De plus, la banque exige qu'on lui soumette chaque année des états financiers établis selon les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF). Cette exigence impose à Katwill un coût administratif supplémentaire qui n'existait peut-être pas auparavant. En revanche, la banque permet le remboursement anticipé de 10 % par année sans pénalité, ce qui est intéressant. Si Katwill dispose de liquidités excédentaires pendant la durée du prêt, elle pourra se prévaloir de la clause de paiement anticipé, ce qui pourrait lui permettre de réaliser d'importantes économies en intérêts.

Par ailleurs, l'option 2 offre quelques modalités intéressantes. L'emprunt serait considéré comme étant remboursé après 30 ans, quel que soit le montant des paiements réellement effectués au cours de cette période. Cette modalité peut être avantageuse pour Katwill si les flux de trésorerie d'exploitation sont moins élevés que prévu. Toutefois, cela semble peu probable, étant donné que la capacité de Katwill semble stable et qu'elle cherche à prendre de l'expansion. En outre, l'investisseur privé a la possibilité de convertir le solde du capital à la fin de l'année 20, en échange de 15 % des actions de Katwill. Même si Carrie continuait d'exercer un contrôle sur l'entreprise, le pourcentage de 15 % représenterait une partie significative de l'entreprise. La valeur de l'entreprise pourrait alors être passablement plus élevée que la valeur de l'emprunt au même moment, ce qui représenterait un risque important pour Katwill.

De plus, le risque inhérent de l'option 2 est plus élevé que celui de l'option 1. Bien qu'elle puisse être très avantageuse pour Katwill si la performance de celle-ci est moins bonne que prévu au cours des 30 prochaines années, Katwill devra assumer un coût important si sa performance est meilleure que prévu, du fait que les paiements seront fondés sur les flux de trésorerie liés à l'exploitation.

Recommandation

Compte tenu de l'analyse qui précède, je recommande que Katwill choisisse l'option 1, et ce, même si celle-ci présente un taux d'intérêt implicite plus élevé. Les modalités de l'option 2 sont trop risquées pour Katwill et pour Carrie. De plus, ce choix permettra de faire en sorte que, si l'expansion de Katwill donne de meilleurs résultats que prévu, les gains iront à Katwill, plutôt que de servir au remboursement de l'emprunt.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de faire une analyse qualitative raisonnable des options de financement.

Compétent – Le candidat fait une analyse qualitative raisonnable des options de financement et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une analyse qualitative approfondie des options de financement et formule une recommandation.

Au niveau Compétent, le candidat aura analysé certains des aspects qualitatifs de chacune des options. Il aura également recommandé l'une des options à Kurt (la recommandation devant être conforme à son analyse). L'analyse doit tenir compte de certaines des différences importantes qui ont une incidence sur le risque. Un candidat plus fort aura analysé davantage de facteurs qualitatifs ou aura effectué une analyse plus poussée (constatant, par exemple, que les années 2016 et 2017 sont très différentes pour Katwill et donneront donc lieu à des paiements différents dans le cas de l'option 2).

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat analyse les faiblesses du contrôle interne touchant les processus financiers de Katwill.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA :

4.1.1 Évaluer les processus d'évaluation des risques de l'entité (modules communs – niveau A)

Vous m'avez demandé d'évaluer si des améliorations pouvaient être apportées aux processus financiers de Katwill. J'ai relevé plusieurs secteurs présentant des faiblesses du contrôle interne :

1. Absence de séparation des tâches

Faiblesse : Actuellement, les tâches ne sont pas séparées de façon appropriée. Susan a accès aux actifs physiques (chèques vierges et chèques reçus des résidents), tient les livres (le système comptable) et fait les rapprochements (elle crée des rapports financiers).
Incidence : Susan a donc la possibilité de perpétrer une fraude. Elle peut émettre un chèque à son nom (ou déposer le chèque d'un résident dans son propre compte) et peut camoufler son geste en manipulant le système comptable ou les rapports financiers.
Recommandation : L'accès aux actifs, la tenue des livres comptables et les tâches de rapprochement doivent être séparés. Par exemple, Kurt pourrait recevoir tous les chèques des résidents et ne fournir à Susan qu'une liste des chèques à enregistrer.

2. Signataires des chèques

Faiblesse : Les chèques n'exigent qu'une seule signature et seuls les chèques de plus de 500 000 $ doivent être signés par Kurt.
Incidence : Quiconque a accès aux chèques vierges est en mesure d'émettre un chèque à son propre nom sans que personne ne s'en aperçoive. Cela crée un environnement propice au vol. En outre, le seuil à partir duquel Kurt doit signer un chèque semble élevé. Si on exclut les salaires, les dépenses de l'année au complet sont inférieures à 500 000 $. Les limites fixées pour la signature des chèques sont établies afin que le signataire des chèques puisse s'assurer que les dépenses importantes sont appropriées. Une limite fixée à un montant trop élevé ne permet pas d'atteindre cet objectif.
Recommandation : Les chèques devraient être signés par deux personnes. En outre, si on exige que les chèques excédant un certain montant soient vus par une autre personne (p. ex., Carrie), le seuil limite devrait être abaissé à un montant plus raisonnable, par exemple 50 000 $.

3. Paiements par les résidents et dépôts

Faiblesse : Susan consacre beaucoup de temps à courir après les chèques, qu'elle ne dépose qu'une fois par mois.
Incidence : L'encaissement des produits en temps opportun et les dépôts fréquents sont essentiels pour assurer des flux de trésorerie adéquats. Le temps considérable consacré par Susan à pourchasser constamment les résidents pour obtenir leurs paiements est du temps perdu.
Recommandation : Katwill devrait envisager le recours aux paiements automatisés, à partir des comptes bancaires des résidents ou de leur carte de crédit. On s'assurerait ainsi que les paiements sont reçus à temps. À tout le moins, on pourrait exiger des chèques postdatés pour l'année entière, et non pour les trois premiers mois seulement. De plus, tous les chèques devraient être déposés plus fréquemment, par exemple deux fois par semaine. Cette mesure permettrait à Katwill d'avoir constamment accès aux sommes perçues, et de réduire les mauvaises créances.

4. Approbation des achats

Faiblesse : Aucune approbation préalable ne semble être exigée pour les achats d'articles. Les membres du personnel peuvent commander toutes les fournitures qu'ils désirent obtenir.
Incidence : Les employés pourraient commander des articles qui ne sont pas nécessaires, ou dont les prix sont trop élevés pour être acceptables.
Recommandation : Toutes les demandes d'achat présentées par un employé devraient être approuvées par un autre employé (idéalement un gestionnaire) avant que la commande ne soit passée.

5. Rapprochement des factures et des demandes d'achat et bons de livraison

Faiblesse : Susan obtient les demandes d'achat des personnes qui les ont présentées, mais les jette une fois qu'elle reçoit confirmation que les articles ont été livrés.
Incidence : Il se peut que Susan règle des factures pour des articles qui n'ont pas été commandés ou reçus, car il n'y a aucun suivi ultérieur.
Recommandation : Susan doit s'assurer que chaque facture qu'elle règle soit rapprochée d'une demande d'achat et, s'il y a lieu, d'un bon de livraison ou d'un accusé de réception des articles. On saura ainsi que toutes les dépenses réglées sont légitimes.

6. Personnel de remplacement

Faiblesse : Susan s'occupe seule des principales tâches financières de Katwill.
Incidence : Si Susan est en vacances ou absente en raison d'une maladie, personne ne peut prendre la relève puisque personne ne sait ce qu'il y a à faire.
Recommandation : Un autre membre du personnel administratif devra être formé comme remplacement de Susan. Cette mesure permettrait également de mieux séparer les tâches, comme je l'ai suggéré précédemment.

Le manque de contrôles internes pourrait expliquer en partie la situation financière précaire de Katwill et donne lieu à un risque de fraude.

À titre de nouveau contrôleur, je pourrais, voire devrais, aider à remédier à toutes les faiblesses susmentionnées. Par exemple, je pourrais aider à remédier aux problèmes de séparation des tâches, car je pourrais moi-même effectuer certaines des tâches.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certaines des faiblesses du contrôle interne touchant les processus financiers de Katwill, et il formule des recommandations valables pour y remédier.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs des faiblesses du contrôle interne touchant les processus financiers de Katwill, et il formule des recommandations valables pour y remédier.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des faiblesses du contrôle interne touchant les processus financiers de Katwill, et il formule des recommandations valables pour y remédier.

Au niveau Compétent, le candidat aura analysé plusieurs des faiblesses du contrôle interne touchant les processus financiers de Katwill, et formulé des recommandations valables pour y remédier. Il est important que les contrôles recommandés visent réellement les faiblesses détectées (autrement dit, qu'ils soient appropriés). Un candidat plus fort pourra avoir analysé le contrôle interne de façon plus poussée ou analysé davantage de faiblesses du contrôle interne.

Occasion d'évaluation n° 7 (Étendue)

Le candidat voit que l'expansion projetée ne cadre pas nécessairement avec la vision de Carrie, et qu'il faudrait probablement revoir l'échéancier du projet étant donné que Katwill a du mal à fonctionner dans la conjoncture actuelle.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA :

2.2.1 Déterminer si les décisions de la direction concordent avec la mission, la vision et les valeurs de l'entité
2.3.2 Évaluer l'environnement interne et externe de l'entité et son incidence sur l'élaboration de la stratégie
2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques

Projet d'expansion

Le projet d'expansion de la résidence proposé par Kurt ne cadre pas nécessairement avec la vision de Carrie, qui souhaitait créer un foyer où les résidents peuvent vivre dans le calme, la sérénité et le confort. Certains éléments du projet ne semblent pas compatibles avec cette vision, comme l'aménagement de salles où on tiendrait des soirées dansantes jusqu'à tard le soir. En outre, Kurt a mentionné que la nouvelle aile « serait bien différente du reste de la résidence », ce qui indique là encore que ce projet n'est peut-être pas approprié pour le Manoir Katwill.

Situation actuelle

De plus, Katwill semble avoir du mal à fonctionner dans la conjoncture actuelle, et ce, à plusieurs chapitres :

- Augmentation du nombre de résidents – Cette augmentation a une incidence généralisée sur l'exploitation. Bon nombre des activités de Katwill nécessitent des ressources supplémentaires en personnel, en fonction du nombre accru de résidents. Actuellement, on ne semble pas avoir embauché du personnel pour composer avec l'augmentation (à l'exception de ma propre embauche). Cette situation a pour effet de faire travailler plus fort le personnel et pourrait entraîner une baisse de la qualité des services.
- Insuffisance des produits pour couvrir les charges – Katwill pourrait ne pas être en mesure de poursuivre plus longtemps ses activités courantes, du fait que ses produits actuels ne couvriront probablement pas ses dépenses (exploitation et capital). Il faut redresser la situation financière rapidement pour assurer la survie de Katwill.
- Manque de contrôle interne touchant les processus financiers – Actuellement, il existe de nombreuses faiblesses du contrôle interne touchant les processus financiers de Katwill. Il faut non seulement remédier à ces faiblesses, mais il faudrait se pencher sur la possibilité que d'autres faiblesses de contrôle interne sur le plan opérationnel n'aient pas encore été détectées. Un manque généralisé de contrôles internes crée des occasions de perpétrer des fraudes, de même que des inefficiences entraînant des coûts plus élevés pour l'entreprise.

Recommandation sur le projet d'expansion

Il faudrait s'entretenir avec Carrie pour déterminer si le projet d'expansion concorde avec sa vision avant d'aller plus loin. Bien que la vision de Carrie pour la résidence puisse avoir changée depuis qu'elle a ouvert le Manoir Katwill il y a 10 ans, il est important pour nous de déterminer si tel est le cas.

Si Carrie acquiesce au projet d'expansion, il faudra quand même reconsidérer l'échéancier du projet, compte tenu des éléments susmentionnés qui doivent être examinés dans un avenir proche. Même si, d'une part, la construction ne devrait être achevée qu'en 2017 et que, d'ici là, bon nombre des problèmes devraient avoir été réglés, il faut tenir compte du fait que, d'autre part, une expansion exige une quantité importante de ressources que Katwill n'est peut-être pas en mesure d'engager. En outre, Katwill en ressortira très endettée, et le moment est probablement mal choisi pour

assumer des dettes supplémentaires. Je recommande de retarder le projet d'expansion, même si ce n'est que de quelques mois, soit jusqu'à ce que l'entreprise soit plus stable.

Autres recommandations

Katwill devrait concentrer ses efforts sur la résolution des problèmes relevés. Comme je l'ai mentionné précédemment, Katwill devrait amorcer immédiatement des négociations avec la ville pour déterminer si ses revenus (la subvention ou le plafond de la pension) peuvent être majorés. Dans l'affirmative, Katwill disposera alors de ressources nécessaires pour remédier à certains de ses problèmes.

Katwill doit songer à embaucher plus de personnel. Si le budget ne le lui permet pas, elle devrait recourir à des bénévoles pour certaines activités, par exemple les activités récréatives, ou pour certaines des tâches simples comme le lavage de la vaisselle.

Enfin, je peux me pencher sur les autres processus d'affaires de Katwill afin de déterminer s'il existe d'autres faiblesses importantes de contrôle interne dont il faut s'occuper.

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

Non traité – Le candidat ne traite pas de cet indicateur.

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

En voie vers la compétence – Le candidat voit que l'expansion projetée ne cadre pas avec la vision de Carrie.

Compétent – Le candidat explique que l'expansion projetée ne cadre pas avec la vision de Carrie, OU constate qu'il pourrait être nécessaire de revoir l'échéancier du projet, étant donné que Katwill a du mal à fonctionner dans la conjoncture actuelle.

Compétent avec distinction – Le candidat explique que l'expansion projetée ne cadre pas avec la vision de Carrie, constate qu'il pourrait être nécessaire de revoir l'échéancier du projet étant donné que Katwill a du mal à fonctionner dans la conjoncture actuelle, et formule des recommandations valables pour remédier à la situation.

Au niveau Compétent, le candidat aura vu que l'expansion projetée ne cadre pas avec la vision de Carrie, et expliqué pourquoi. Un candidat plus fort aura indiqué que les problèmes d'exploitation de Katwill doivent être pris en considération avant l'expansion ou que l'expansion aura pour effet d'aggraver les problèmes de trésorerie. Un candidat plus fort aura peut-être aussi formulé des recommandations supplémentaires qui tiennent compte de la situation actuelle (p. ex., embaucher plus de personnel).

ANNEXE E

TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA

TABLEAU DE RÉFÉRENCE

1. VALEUR ACTUALISÉE DES ÉCONOMIES D'IMPÔTS POUR LES ACTIFS AMORTISSABLES

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif

$$= \frac{CTd}{(d+k)}\left(\frac{2+k}{2(1+k)}\right) = \frac{CdT}{(d+k)}\left(\frac{1+0{,}5k}{1+k}\right)$$

Abréviations pour les formules ci-dessus :

C = investissement initial net
T = taux d'imposition de la société
k = taux d'actualisation ou valeur temporelle de l'argent
d = taux maximum de la déduction pour amortissement

2. MONTANTS PRESCRITS RELATIFS À L'UTILISATION D'UNE AUTOMOBILE

	2014	**2015**
Coût amortissable maximum — catégorie 10.1	30 000 $ + taxes de vente	30 000 $ + taxes de vente
Frais de location mensuels déductibles maximaux	800 $ + taxes de vente	800 $ + taxes de vente
Frais d'intérêts mensuels déductibles maximaux	300 $	300 $
Avantage relatif aux frais de fonctionnement — employé	27 ¢ le km d'usage personnel	27 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
– jusqu'à 5 000 km	54 ¢ le km	55 ¢ le km
– excédent	48 ¢ le km	49 ¢ le km

3. TAUX D'IMPÔT FÉDÉRAL SUR LE REVENU DES PARTICULIERS

Pour 2014

Revenu imposable se situant entre			Impôt calculé sur le montant de base	Impôt sur l'excédent
0 $	et	43 953 $	0 $	15 %
43 954 $	et	87 907 $	6 593 $	22 %
87 908 $	et	136 270 $	16 263 $	26 %
136 271 $	et	tout montant	28 837 $	29 %

Pour 2015

Revenu imposable se situant entre			Impôt calculé sur le montant de base	Impôt sur l'excédent
0 $	et	44 701 $	0 $	15 %
44 702 $	et	89 401 $	6 705 $	22 %
89 402 $	et	138 586 $	16 539 $	26 %
138 587 $	et	tout montant	29 327 $	29 %

4. MONTANTS INDEXÉS AUX FINS DU CALCUL DE L'IMPÔT

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

	2014	**2015**
Montant personnel de base	11 138 $	11 327 $
Montant pour époux ou conjoint de fait ou montant pour personne à charge admissible	11 138	11 327
Montant pour enfant de moins de 18 ans	2 255	S. O.
Montant en raison de l'âge – 65 ans ou plus à la fin de l'année	6 916	7 033
Limite du revenu net pour le crédit en fonction de l'âge	34 873	35 466
Montant canadien pour emploi	1 127	1 146
Montant pour personnes handicapées	7 766	7 899
Personnes à charge âgées de 18 ans ou plus et ayant une déficience	6 589	6 700
Limite du revenu net pour personnes à charge âgées de 18 ans ou plus et ayant une déficience	6 607	6 720
Crédit d'impôt pour frais d'adoption	15 000	15 255

Autres montants indexés :

	2014	**2015**
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 171 $	2 208 $
Plafond annuel CELI	5 500	5 500
Plafond REER	24 270	24 930
Exonération cumulative des gains en capital	800 000	813 600

5. TAUX D'INTÉRÊT PRESCRITS (taux de base)

Année	1er janv. – 31 mars	1er avr. – 30 juin	1er juill. – 30 sept.	1er oct. – 31 déc.
2015	1	1	1	
2014	1	1	1	1
2013	1	1	1	2

Ces taux s'appliquent aux avantages imposables des employés et des actionnaires, aux prêts à faible taux d'intérêt et autres opérations entre parties liées. Le taux d'intérêt applicable aux paiements d'impôt en retard ou insuffisants et aux retenues non remises est de 4 points de pourcentage plus élevé. Le taux applicable aux remboursements d'impôt faits aux contribuables est de 2 points de pourcentage plus élevé, sauf pour les sociétés par actions, pour lesquelles le taux de base est utilisé.

6. TAUX MAXIMUM D'AMORTISSEMENT FISCAL DE CERTAINES CATÉGORIES DE BIENS

Catégorie 1……	4 %	pour tous les immeubles excepté ceux ci-dessous
Catégorie 1……	6 %	pour les immeubles non résidentiels neufs acquis après le 18 mars 2007
Catégorie 1……	10 %	pour les immeubles neufs servant à la fabrication ou à la transformation acquis après le 18 mars 2007
Catégorie 8……	20 %	
Catégorie 10……..	30 %	
Catégorie 10.1……...	30 %	
Catégorie 12……..	100 %	
Catégorie 13……..	durée initiale du bail plus une période de renouvellement (minimum 5 ans et maximum 40 ans)	
Catégorie 14……..	durée de la vie du bien	
Catégorie 17……..	8 %	
Catégorie 29……..	50 %	amortissement linéaire
Catégorie 43……..	30 %	
Catégorie 44……..	25 %	
Catégorie 45……..	45 %	
Catégorie 50……..	55 %	

TABLE I

VALEUR ACTUALISÉE DE UN DOLLAR TOUCHÉ À LA FIN DE « N » PÉRIODES

$$P = \frac{1}{(1+i)^n}$$

Nombre de périodes « *N* »	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %	7 %	8 %	9 %	10 %	11 %	12 %	13 %	14 %	15 %	16 %	17 %	18 %	19 %	20 %
1	0,98	0,97	0,96	0,95	0,94	0,93	0,93	0,92	0,91	0,90	0,89	0,88	0,88	0,87	0,86	0,85	0,85	0,84	0,83
2	0,96	0,94	0,92	0,91	0,89	0,87	0,86	0,84	0,83	0,81	0,80	0,78	0,77	0,76	0,74	0,73	0,72	0,71	0,69
3	0,94	0,92	0,89	0,86	0,84	0,82	0,79	0,77	0,75	0,73	0,71	0,69	0,67	0,66	0,64	0,62	0,61	0,59	0,58
4	0,92	0,89	0,85	0,82	0,79	0,76	0,74	0,71	0,68	0,66	0,64	0,61	0,59	0,57	0,55	0,53	0,52	0,50	0,48
5	0,91	0,86	0,82	0,78	0,75	0,71	0,68	0,65	0,62	0,59	0,57	0,54	0,52	0,50	0,48	0,46	0,44	0,42	0,40
6	0,89	0,84	0,79	0,75	0,70	0,67	0,63	0,60	0,56	0,53	0,51	0,48	0,46	0,43	0,41	0,39	0,37	0,35	0,33
7	0,87	0,81	0,76	0,71	0,67	0,62	0,58	0,55	0,51	0,48	0,45	0,43	0,40	0,38	0,35	0,33	0,31	0,30	0,28
8	0,85	0,79	0,73	0,68	0,63	0,58	0,54	0,50	0,47	0,43	0,40	0,38	0,35	0,33	0,31	0,28	0,27	0,25	0,23
9	0,84	0,77	0,70	0,64	0,59	0,54	0,50	0,46	0,42	0,39	0,36	0,33	0,31	0,28	0,26	0,24	0,23	0,21	0,19
10	0,82	0,74	0,68	0,61	0,56	0,51	0,46	0,42	0,39	0,35	0,32	0,29	0,27	0,25	0,23	0,21	0,19	0,18	0,16
11	0,80	0,72	0,65	0,58	0,53	0,48	0,43	0,39	0,35	0,32	0,29	0,26	0,24	0,21	0,20	0,18	0,16	0,15	0,13
12	0,79	0,70	0,62	0,56	0,50	0,44	0,40	0,36	0,32	0,29	0,26	0,23	0,21	0,19	0,17	0,15	0,14	0,12	0,11
13	0,77	0,68	0,60	0,53	0,47	0,41	0,37	0,33	0,29	0,26	0,23	0,20	0,18	0,16	0,15	0,13	0,12	0,10	0,09
14	0,76	0,66	0,58	0,51	0,44	0,39	0,34	0,30	0,26	0,23	0,20	0,18	0,16	0,14	0,13	0,11	0,10	0,09	0,08
15	0,74	0,64	0,56	0,48	0,42	0,36	0,32	0,27	0,24	0,21	0,18	0,16	0,14	0,12	0,11	0,09	0,08	0,07	0,06
16	0,73	0,62	0,53	0,46	0,39	0,34	0,29	0,25	0,22	0,19	0,16	0,14	0,12	0,11	0,09	0,08	0,07	0,06	0,05
17	0,71	0,61	0,51	0,44	0,37	0,32	0,27	0,23	0,20	0,17	0,15	0,13	0,11	0,09	0,08	0,07	0,06	0,05	0,05
18	0,70	0,59	0,49	0,42	0,35	0,30	0,25	0,21	0,18	0,15	0,13	0,11	0,09	0,08	0,07	0,06	0,05	0,04	0,04
19	0,69	0,57	0,47	0,40	0,33	0,28	0,23	0,19	0,16	0,14	0,12	0,10	0,08	0,07	0,06	0,05	0,04	0,04	0,03
20	0,67	0,55	0,46	0,38	0,31	0,26	0,21	0,18	0,15	0,12	0,10	0,09	0,07	0,06	0,05	0,04	0,04	0,03	0,03
21	0,66	0,54	0,44	0,36	0,29	0,24	0,20	0,16	0,14	0,11	0,09	0,08	0,06	0,05	0,04	0,04	0,03	0,03	0,02
22	0,65	0,52	0,42	0,34	0,28	0,23	0,18	0,15	0,12	0,10	0,08	0,07	0,06	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02	0,02
23	0,63	0,51	0,41	0,33	0,26	0,21	0,17	0,14	0,11	0,09	0,07	0,06	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02
24	0,62	0,49	0,39	0,31	0,25	0,20	0,16	0,13	0,10	0,08	0,07	0,05	0,04	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,01
25	0,61	0,48	0,38	0,30	0,23	0,18	0,15	0,12	0,09	0,07	0,06	0,05	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01

TABLE II

VALEUR ACTUALISÉE D'UNE ANNUITÉ DE UN DOLLAR TOUCHÉE À LA FIN DE CHAQUE PÉRIODE

$$P_n = \frac{1 - \left(\frac{1}{(1+i)^n}\right)}{i}$$

Nombre de périodes	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %	7 %	8 %	9 %	10 %	11 %	12 %	13 %	14 %	15 %	16 %	17 %	18 %	19 %	20 %
1	0,98	0,97	0,96	0,95	0,94	0,93	0,93	0,92	0,91	0,90	0,89	0,88	0,88	0,87	0,86	0,85	0,85	0,84	0,83
2	1,94	1,91	1,89	1,86	1,83	1,81	1,78	1,76	1,74	1,71	1,69	1,67	1,65	1,63	1,61	1,59	1,57	1,55	1,53
3	2,88	2,83	2,78	2,72	2,67	2,62	2,58	2,53	2,49	2,44	2,40	2,36	2,32	2,28	2,25	2,21	2,17	2,14	2,11
4	3,81	3,72	3,63	3,55	3,47	3,39	3,31	3,24	3,17	3,10	3,04	2,97	2,91	2,85	2,80	2,74	2,69	2,64	2,59
5	4,71	4,58	4,45	4,33	4,21	4,10	3,99	3,89	3,79	3,70	3,60	3,52	3,43	3,35	3,27	3,20	3,13	3,06	2,99
6	5,60	5,42	5,24	5,08	4,92	4,77	4,62	4,49	4,36	4,23	4,11	4,00	3,89	3,78	3,68	3,59	3,50	3,41	3,33
7	6,47	6,23	6,00	5,79	5,58	5,39	5,21	5,03	4,87	4,71	4,56	4,42	4,29	4,16	4,04	3,92	3,81	3,71	3,60
8	7,33	7,02	6,73	6,46	6,21	5,97	5,75	5,53	5,33	5,15	4,97	4,80	4,64	4,49	4,34	4,21	4,08	3,95	3,84
9	8,16	7,79	7,44	7,11	6,80	6,52	6,25	6,00	5,76	5,54	5,33	5,13	4,95	4,77	4,61	4,45	4,30	4,16	4,03
10	8,98	8,53	8,11	7,72	7,36	7,02	6,71	6,42	6,14	5,89	5,65	5,43	5,22	5,02	4,83	4,66	4,49	4,34	4,19
11	9,79	9,25	8,76	8,31	7,89	7,50	7,14	6,81	6,50	6,21	5,94	5,69	5,45	5,23	5,03	4,84	4,66	4,49	4,33
12	10,58	9,95	9,39	8,86	8,38	7,94	7,54	7,16	6,81	6,49	6,19	5,92	5,66	5,42	5,20	4,99	4,79	4,61	4,44
13	11,35	10,63	9,99	9,39	8,85	8,36	7,90	7,49	7,10	6,75	6,42	6,12	5,84	5,58	5,34	5,12	4,91	4,71	4,53
14	12,11	11,30	10,56	9,90	9,29	8,75	8,24	7,79	7,37	6,98	6,63	6,30	6,00	5,72	5,47	5,23	5,01	4,80	4,61
15	12,85	11,94	11,12	10,38	9,71	9,11	8,56	8,06	7,61	7,19	6,81	6,46	6,14	5,85	5,58	5,32	5,09	4,88	4,68
16	13,58	12,56	11,65	10,84	10,11	9,45	8,85	8,31	7,82	7,38	6,97	6,60	6,27	5,95	5,67	5,41	5,16	4,94	4,73
17	14,29	13,17	12,17	11,27	10,48	9,76	9,12	8,54	8,02	7,55	7,12	6,73	6,37	6,05	5,75	5,47	5,22	4,99	4,77
18	14,99	13,75	12,66	11,69	10,83	10,06	9,37	8,76	8,20	7,70	7,25	6,84	6,47	6,13	5,82	5,53	5,27	5,03	4,81
19	15,68	14,32	13,13	12,09	11,16	10,34	9,60	8,95	8,36	7,84	7,37	6,94	6,55	6,20	5,88	5,58	5,32	5,07	4,84
20	16,35	14,88	13,59	12,46	11,47	10,59	9,82	9,13	8,51	7,96	7,47	7,02	6,62	6,26	5,93	5,63	5,35	5,10	4,87
21	17,01	15,42	14,03	12,82	11,76	10,84	10,02	9,29	8,65	8,08	7,56	7,10	6,69	6,31	5,97	5,67	5,38	5,13	4,89
22	17,66	15,94	14,45	13,16	12,04	11,06	10,20	9,44	8,77	8,18	7,65	7,17	6,74	6,36	6,01	5,70	5,41	5,15	4,91
23	18,29	16,44	14,86	13,49	12,30	11,27	10,37	9,58	8,88	8,27	7,72	7,23	6,79	6,40	6,04	5,72	5,43	5,17	4,93
24	18,91	16,94	15,25	13,80	12,55	11,47	10,53	9,71	8,99	8,35	7,78	7,28	6,84	6,43	6,07	5,75	5,45	5,18	4,94
25	19,52	17,41	15,62	14,09	12,78	11,65	10,68	9,82	9,08	8,42	7,84	7,33	6,87	6,46	6,10	5,77	5,47	5,20	4,95

ANNEXE F

RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

CRITÈRE DE PROFONDEUR – NIVEAU 2 (IF/CdG)

INFORMATION FINANCIÈRE :

Jour 2 – Partie commune		NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE1	Évaluation des stocks	3,6 %	3,8 %	16,1 %	59,8 %	16,6 %	**76,4 %**
OE2	Comptabilisation des produits des activités ordinaires	9,0 %	10,2 %	16,4 %	53,1 %	11,2 %	**64,3 %**
OE3	Recherche et développement	2,2 %	11,4 %	46,3 %	36,8 %	3,3 %	**40,1 %**
OE4	Activités abandonnées	1,7 %	14,1 %	48,7 %	33,9 %	1,6 %	**35,5 %**
OE5	États financiers révisés	2,6 %	14,5 %	53,4 %	28,3 %	1,2 %	**29,5 %**
Jour 3 – Cas n° 2 (Institut ALS)							
OE1	Comptabilisation des produits	0,7 %	2,8 %	18,4 %	76,2 %	1,9 %	**78,1 %**
OE2	Actif incorporel	1,0 %	3,8 %	29,5 %	60,0 %	5,7 %	**65,7 %**

COMPTABILITÉ DE GESTION :

		NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
Jour 3 – Cas n° 1 (Bicy-Bambou)							
OE1	Manque de main-d'œuvre – Analyse quantitative	1,6 %	14,0 %	41,1 %	42,8 %	0,6 %	**43,4 %**
OE2	Manque de main-d'œuvre – Analyse qualitative	54,1 %	4,4 %	11,6 %	29,6 %	0,8 %	**30,4 %**
OE3	Externalisation	0,2 %	1,3 %	31,9 %	63,0 %	3,7 %	**66,7 %**
OE4	Ajout d'un quart de travail	0,3 %	2,5 %	44,3 %	51,7 %	1,2 %	**52,9 %**
OE5	Modification du procédé de fabrication	0,5 %	3,1 %	47,9 %	45,4 %	3,1 %	**48,5 %**
Jour 3 – Cas n° 2 (Institut ALS)							
OE5	Croissance – Analyse quantitative	2,0 %	7,1 %	31,2 %	44,9 %	14,7 %	**59,6 %**
OE6	Croissance – Analyse qualitative	0,9 %	4,3 %	15,9 %	48,7 %	30,2 %	**78,9 %**
Jour 3 – Cas n° 3 (Manoir Katwill)							
OE1	Coût de revient par résident – Analyse quantitative	1,0 %	3,2 %	20,0 %	73,1 %	2,7 %	**75,8 %**
OE2	Coût par rapport au montant des produits – Analyse qualitative	1,0 %	12,1 %	30,7 %	55,7 %	0,5 %	**56,2 %**

CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3 (JOUR 2)

Audit et certification			NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE6	**Examen analytique de l'état des résultats**		2,2 %	36,4 %	21,7 %	33,3 %	6,6 %	**39,9 %**
OE7	**Ratios**		0,4 %	6,5 %	30,5 %	58,8 %	3,9 %	**62,7 %**
OE8	**Risques**		0,4 %	2,8 %	15,1 %	73,4 %	8,3 %	**81,7 %**
OE9	**Stratégie et seuil de signification**		0,4 %	1,8 %	38,5 %	56,3 %	2,9 %	**59,2 %**
OE10	**Procédures**		0,3 %	2,5 %	26,9 %	66,8 %	3,5 %	**70,3 %**
OE11	**Erreurs**		3,1 %	11,2 %	44,9 %	39,2 %	1,6 %	**40,8 %**
OE12	**PAPE**		1,1 %	27,4 %	23,1 %	39,8 %	8,7 %	**48,5 %**

Finance			NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE6	**PAPE/Financement**		2,0 %	14,3 %	44,9 %	38,8 %	0,0 %	**38,8 %**
OE7	**Évaluation de K-Lou**		2,0 %	6,1 %	28,6 %	61,2 %	2,0 %	**63,3 %**
OE8	**Situation financière de K-Med**		4,1 %	26,5 %	22,5 %	40,8 %	6,1 %	**46,9 %**
OE9	**Capacité de production**		0,0 %	14,3 %	26,5 %	51,0 %	8,2 %	**59,2 %**
OE10	**Flux de trésorerie d'exploitation**		0,0 %	12,2 %	32,7 %	55,1 %	0,0 %	**55,1 %**
OE11	**Flux de trésorerie disponibles**		4,1 %	4,1 %	12,2 %	77,6 %	2,0 %	**79,6 %**
OE12	**Calculs relatifs au CMPC**		4,1 %	22,5 %	22,5 %	44,9 %	6,1 %	**51,0 %**
OE13	**Remboursement par K-Lou**		2,0 %	20,4 %	18,4 %	59,2 %	0,0 %	**59,2 %**

CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3 (JOUR 2)

Gestion de la performance			NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE6	**Budget flexible et calcul des écarts**		3,0 %	19,5 %	52,1 %	20,7 %	4,7 %	**25,4 %**
OE7	**Analyse des écarts**		2,4 %	13,6 %	27,8 %	47,9 %	8,3 %	**56,2 %**
OE8	**Analyse qualitative de la situation**		4,1 %	8,3 %	21,3 %	54,4 %	11,8 %	**66,2 %**
OE9	**Analyse quantitative de la situation**		8,3 %	26,6 %	27,8 %	32,0 %	5,3 %	**37,3 %**
OE10	**Questions d'exploitation et recommandations**		3,0 %	11,2 %	21,3 %	42,6 %	21,9 %	**64,5 %**
OE11	**Analyse relative à l'huile en vrac**		0,6 %	8,9 %	23,1 %	57,4 %	10,1 %	**67,5 %**
OE12	**Analyse relative au prix**		5,3 %	17,2 %	30,2 %	44,4 %	3,0 %	**47,4 %**
OE13	**Conclusion**		5,9 %	19,5 %	30,8 %	37,9 %	5,9 %	**43,8 %**

Fiscalité			NT	CM	EVC	C	CD	C + CD
OE6	**Impôt à payer**		0,0 %	3,8 %	30,2 %	62,3 %	3,8 %	**66,1 %**
OE7	**Gains en capital imposables et dépenses de RS&DE**		1,9 %	17,0 %	35,9 %	45,3 %	0,0 %	**45,3 %**
OE8	**DPA et MCIA**		3,8 %	7,6 %	32,1 %	52,8 %	3,8 %	**56,6 %**
OE9	**Incidences fiscales du PAPE**		0,0 %	13,2 %	11,3 %	47,2 %	28,3 %	**75,5 %**
OE10	**REEA et revenu de placement; salaire ou dividendes**		0,0 %	13,2 %	47,2 %	26,4 %	13,2 %	**39,6 %**
OE11	**Transfert des actifs**		7,6 %	22,6 %	22,6 %	43,4 %	3,8 %	**47,2 %**
OE12	**Vente future des actions**		0,0 %	20,8 %	49,1 %	24,5 %	5,7 %	**30,2 %**

CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4 (PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)

Information financière		**NT**	**CM**	**EVC**	**C**	**CD**	**EVC + C + CD**
Jour 2 – Partie commune							
OE1	**Évaluation des stocks**	3,6 %	3,8 %	16,1 %	59,8 %	16,6 %	**92,5 %**
OE2	**Comptabilisation des produits des activités ordinaires**	9,0 %	10,2 %	16,4 %	53,1 %	11,2 %	**80,7 %**
OE3	**Recherche et développement**	2,2 %	11,4 %	46,3 %	36,8 %	3,3 %	**86,4 %**
OE4	**Activités abandonnées**	1,7 %	14,1 %	48,7 %	33,9 %	1,6 %	**84,2 %**
OE5	**États financiers révisés**	2,6 %	14,5 %	53,4 %	28,3 %	1,2 %	**82,9 %**
Jour 3 – Cas n° 2 (Institut ALS)							
OE1	**Comptabilisation des produits**	0,7 %	2,8 %	18,4 %	76,2 %	1,9 %	**96,5 %**
OE2	**Actif incorporel**	1,0 %	3,8 %	29,5 %	60,0 %	5,7 %	**95,2 %**

Comptabilité de gestion		**NT**	**CM**	**EVC**	**C**	**CD**	**EVC + C + CD**
Jour 3 – Cas n° 1 (Bicy-Bambou)							
OE1	**Manque de main d'œuvre – Analyse quantitative**	1,6 %	14,0 %	41,1 %	42,8 %	0,6 %	**84,5 %**
OE2	**Manque de main-d'œuvre – Analyse qualitative**	54,1 %	4,4 %	11,6 %	29,6 %	0,8 %	**42,0 %**
OE3	**Externalisation**	0,2 %	1,3 %	31,9 %	63,0 %	3,7 %	**98,6 %**
OE4	**Ajout d'un quart de travail**	0,3 %	2,5 %	44,3 %	51,7 %	1,2 %	**97,2 %**
OE5	**Modification du procédé de fabrication**	0,5 %	3,1 %	47,9 %	45,4 %	3,1 %	**96,4 %**
Jour 3 – Cas n° 2 (ALS)							
OE5	**Croissance – Analyse quantitative**	2,0 %	7,1 %	31,2 %	44,9 %	14,7 %	**90,8 %**
OE6	**Croissance – Analyse qualitative**	0,9 %	4,3 %	15,9 %	48,7 %	30,2 %	**94,8 %**
Jour 3 – Cas n° 3 (Manoir Katwill)							
OE1	**Coût de revient par résident – Analyse quantitative**	1,0 %	3,2 %	20,0 %	73,1 %	2,7 %	**95,8 %**
OE2	**Coût par rapport au montant des produits – Analyse qualitative**	1,0 %	12,1 %	30,7 %	55,7 %	0,5 %	**86,9 %**

CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4 (PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)

Stratégie et gouvernance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 – C1 OE6	**Mission/Vision**	0,3 %	2,0 %	18,9 %	76,0 %	2,8 %	**97,7 %**
Jour 3 – C2 OE7	**Cannibalisation**	25,8 %	16,3 %	26,0 %	16,6 %	15,3 %	**57,9 %**
Jour 3 – C3 OE7	**Cohérence avec la vision**	39,4 %	6,4 %	10,6 %	42,6 %	1,0 %	**54,2 %**

Audit et certification		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 – C2 OE3	**Planification**	0,7 %	9,3 %	49,8 %	37,7 %	2,5 %	**90,0 %**
Jour 3 – C2 OE4	**Seuil de signification et stratégie**	0,6 %	10,6 %	43,3 %	42,6 %	3,0 %	**88,9 %**
Jour 3 – C3 OE6	**Contrôle**	1,2 %	1,8 %	25,0 %	69,9 %	2,2 %	**97,1 %**

Finance		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 – C3 OE4	**Options de financement – Analyse quantitative**	3,0 %	40,4 %	19,9 %	36,4 %	0,3 %	**56,6 %**
Jour 3 – C3 OE5	**Options de financement – Analyse qualitative**	0,5 %	2,7 %	30,2 %	65,4 %	1,2 %	**96,8 %**

Fiscalité		NT	CM	EVC	C	CD	EVC + C + CD
Jour 3 – C1 OE7	**Avantages**	3,4 %	10,2 %	12,7 %	50,3 %	23,5 %	**86,5 %**
Jour 3 – C2 OE8	**Incidences fiscales des frais de développement**	11,3 %	31,8 %	35,9 %	17,1 %	3,9 %	**56,9 %**
Jour 3 – C3 OE3	**Employés ou travailleurs indépendants**	0,2 %	1,0 %	9,3 %	86,8 %	2,7 %	**98,8 %**

ANNEXE G

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

Épreuve :	**Jour 2 (K-Med) – Étude de cas avec choix de rôle – TRAVAIL À FAIRE COMMUN**
Temps approximatif :	300 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaine de la Grille de compétences :	Information financière (5 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation COMMUNES à l'ensemble des rôles

Occasion d'évaluation n° 1 (Évaluation des stocks)

Les candidats devaient rédiger un mémo traitant des questions d'information financière. L'Annexe III de l'étude de cas fournissait des extraits des états financiers, dont une note sur les stocks précisant que K-Med évalue ses stocks au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. On y mentionnait que la société avait pu ramener le coût de production à 2,50 $ par bouteille en avril, alors qu'il était de 3,00 $ par bouteille auparavant, mais qu'elle avait continué d'évaluer ses stocks de produits finis à 3,00 $ par bouteille. La note indiquait aussi que le coût était déterminé selon la méthode du premier entré, premier sorti (PEPS) et que l'on s'attendait à ce que les stocks se renouvellent tous les quatre mois. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation, les candidats devaient déterminer si les produits finis étaient correctement évalués, en utilisant les données du cas et les indications du *Manuel* (IFRS), et ils devaient calculer l'ajustement à apporter aux états financiers. Il s'agissait de la plus facile des questions comptables.

Les candidats ont obtenu de très bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont utilisé les données du cas et les indications du *Manuel* pour étayer leur conclusion que les stocks de clôture devraient être comptabilisés au nouveau coût de 2,50 $ par bouteille. De plus, ils ont réussi à calculer l'ajustement nécessaire aux états financiers de fin d'exercice.

Les candidats ayant le mieux réussi ont étayé leur conclusion que les stocks de produits finis restants à la fin de l'exercice devraient être évalués au nouveau coût de 2,50 $ (étant donné que les stocks évalués à 3,00 $ auraient déjà tous été vendus) en intégrant les données suivantes du cas : K-Med utilise la méthode PEPS, le taux de rotation des stocks prévu est de quatre mois et le changement de coût a eu lieu en avril.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas utilisé les données fournies dans le cas pour effectuer un calcul raisonnable de l'ajustement nécessaire pour présenter correctement les stocks de produits finis.

Occasion d'évaluation n° 2 (Comptabilisation des produits des activités ordinaires)

Les candidats devaient rédiger un mémo traitant des questions d'information financière. L'Annexe III fournissait des extraits des états financiers qui comprenaient une note sur les produits des activités ordinaires. La note précisait que les produits des activités ordinaires sont comptabilisés lorsque le distributeur reçoit la marchandise. Elle mentionnait aussi qu'en janvier 2014, K-Med a commencé à vendre des stocks en consignation et que, pour l'exercice en cours et le précédent, 10 % des ventes ont été faites en consignation à deux des 12 distributeurs, qui avaient une rotation des stocks semblable à celle de K-Med. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient, au moyen des critères énoncés dans le *Manuel* et des données du cas, déterminer si les produits des activités ordinaires liés aux ventes en consignation avaient été comptabilisés adéquatement, et formuler une conclusion sur le traitement comptable approprié. Les candidats devaient aussi calculer l'ajustement à apporter aux états financiers pour corriger la situation.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont utilisé les données du cas pour déterminer que le traitement comptable actuel n'était pas approprié et ont utilisé les indications du *Manuel* pour expliquer en quoi ce traitement était erroné. De plus, la majeure partie des candidats ont réussi à calculer un ajustement aux produits des activités ordinaires.

Les candidats ayant le mieux réussi ont fourni un meilleur calcul, ajustant le coût des produits vendus en plus des produits des activités ordinaires et tenant compte du taux de rotation des stocks.

Parmi les candidats ayant le moins bien réussi, certains ont sauté droit au calcul et à la conclusion sans analyser la situation et les critères pertinents du *Manuel* afin d'expliquer pourquoi le traitement comptable était erroné. D'autres ont eu du mal à calculer raisonnablement l'ajustement requis.

Occasion d'évaluation n° 3 (Recherche et développement)

Les candidats devaient rédiger un mémo traitant des questions d'information financière. L'Annexe III fournissait des extraits des états financiers qui comprenaient une note sur la recherche et le développement. La note donnait aux candidats une liste des coûts qui avaient été comptabilisés à l'actif pour le développement de la Protéine K-Krill. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient fournir une analyse raisonnable des critères définissant ce qui constitue une immobilisation incorporelle, en se servant des données du cas pour étayer leurs arguments établissant si les coûts liés au développement de la Protéine K-Krill pouvaient être comptabilisés à l'actif. Ils devaient aussi aborder la nature de chacun des coûts comptabilisés à l'actif et déterminer s'ils auraient plutôt dû être passés en charges. Les candidats devaient également calculer l'ajustement à apporter aux états financiers.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont utilisé les critères du *Manuel* relatifs aux immobilisations incorporelles pour déterminer si les coûts devaient être comptabilisés à l'actif. De plus, ils ont appliqué les indications aux différents coûts pour déterminer si ceux-ci devaient être comptabilisés à l'actif.

Les candidats ayant le mieux réussi ont effectué une analyse poussée des critères, en utilisant des données précises et pertinentes du cas pour étayer leur conclusion quant au respect de chaque critère. De plus, ils ont analysé chacun des coûts comptabilisés à l'actif et établi s'ils auraient dû être passés en charges en s'appuyant sur les indications du *Manuel*.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont, de façon générale, fourni une analyse incomplète de la question. Soit ils ont directement analysé les différents coûts sans d'abord déterminer si les critères relatifs aux immobilisations incorporelles générées en interne étaient respectés, soit ils ont analysé ces critères, mais sans aborder les différents coûts qui avaient été comptabilisés à l'actif.

Occasion d'évaluation n° 4 (Activités abandonnées)

Les candidats devaient indiquer s'ils pensaient que le secteur location d'immeubles devant être vendu à K-Lou, l'entreprise nouvellement créée, constituait une activité abandonnée. Ils devaient analyser les critères, mais n'avaient pas à apporter d'ajustements. La section « Information commune – Contexte » de l'étude de cas fournissait aux candidats des renseignements sur la vente à venir du secteur location d'immeubles à K-Lou en contrepartie d'un paiement comptant initial de 200 000 $, le reste du prix d'achat, qui n'avait pas encore été établi, étant dû en juin 2017. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient déterminer si le secteur location constituait une composante de K-Med et s'il respectait les critères relatifs aux actifs détenus en vue de la vente, et formuler une conclusion indiquant s'ils estimaient que le secteur location répondait à la définition d'une activité abandonnée. C'était l'une des questions d'information financière les plus difficiles à traiter.

Cette occasion d'évaluation a posé problème aux candidats, la plupart d'entre eux n'ayant pas réussi à fournir une analyse complète de la vente du secteur location. Ils ont en majorité traité de façon suffisamment approfondie soit des critères relatifs aux composantes, soit des critères relatifs aux actifs détenus en vue de la vente, mais pas des deux.

Les candidats ayant le mieux réussi ont abordé la question de façon méthodique en commençant par les critères relatifs aux composantes et en passant ensuite aux critères relatifs aux actifs détenus en vue de la vente, tout en se basant sur les données pertinentes pour chacun des critères examinés et en terminant par une conclusion découlant de leur analyse. Certains ont aussi analysé les exigences de présentation, après avoir conclu que le secteur location devait être considéré comme une activité abandonnée.

Parmi les candidats ayant le moins bien réussi, beaucoup ont soit copié-collé des indications du *Manuel* dans leur réponse sans analyser les critères au moyen des données du cas, soit utilisé les mêmes données pour analyser chacun des critères, même si elles ne s'appliquaient pas toujours. D'autres ont confondu les critères relatifs aux composantes et les critères relatifs à la présentation de l'information sectorielle.

Occasion d'évaluation n° 5 (États financiers révisés)

Les candidats devaient fournir des états financiers révisés intégrant tout ajustement comptable nécessaire. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient préparer un jeu complet d'états financiers révisés intégrant les ajustements qu'ils avaient proposés dans leur analyse des questions comptables. Les candidats pouvaient modifier les états financiers fournis dans leurs feuilles de calcul Excel.

Les candidats n'ont pas obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont essayé d'apporter tous leurs ajustements aux états financiers, mais ils n'ont pas réussi à effectuer raisonnablement les écritures de journal ou ont remis des états financiers incomplets.

Les candidats ayant le mieux réussi ont apporté les ajustements proposés dans leur analyse des questions comptables pour produire un jeu complet d'états financiers révisés ne comportant que peu d'erreurs. Ils ont aussi clairement étayé et expliqué leurs ajustements, ce qui rendait chacune des écritures de journal facile à comprendre.

Parmi les candidats ayant le moins bien réussi, beaucoup n'ont remis que des états financiers partiels, soit parce qu'ils n'ont ajusté que l'état des résultats ou le bilan, soit parce qu'ils ont seulement fourni un résultat net ajusté. Les écritures de journal fournies comportaient de nombreuses erreurs. Les candidats ont souvent inscrit des écritures sans contrepartie ou non équilibrées, ou n'ont pas ajusté les bons comptes. Certains ont oublié d'apporter dans les états financiers révisés une partie des ajustements qu'ils avaient proposés dans leur analyse des questions comptables.

Épreuve :	**Jour 2 (K-Med) – Étude de cas avec choix de rôle – CERTIFICATION**
Temps approximatif :	300 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaine de la Grille de compétences :	Rôle en Audit et certification (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation du RÔLE EN CERTIFICATION

Occasion d'évaluation n° 6 (Examen analytique de l'état des résultats)

Les candidats devaient commencer à préparer le plan d'audit de fin d'exercice et on leur demandait d'établir d'abord un aperçu général de la situation financière de l'entreprise. À cette fin, l'associé responsable de la mission suggérait au CPA de faire un examen analytique détaillé des postes de l'état des résultats. Pour démontrer leur compétence quant à cette occasion d'évaluation, les candidats devaient comparer les soldes de l'état des résultats au 31 décembre 2014 et les soldes de l'état des résultats au 31 décembre 2015, et fournir une explication raisonnable de certains des écarts.

Les candidats n'ont pas obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont calculé les écarts dans les soldes de l'état des résultats, mais n'ont pas expliqué ces écarts ou ne les ont expliqués que très brièvement.

Les candidats ayant le mieux réussi ont soit ajusté l'état des résultats de 2014 pour le répartir sur 9 mois, soit ajusté l'état des résultats de 2015 pour faire des estimations sur 12 mois et rendre les deux états des résultats comparables avant de calculer les écarts. De plus, ces candidats se sont penchés sur un nombre plus élevé de soldes de l'état des résultats que les autres et ont raisonnablement expliqué les écarts au moyen des données pertinentes du cas.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas du tout formulé de commentaires sur les écarts ou ont eu de la difficulté à expliquer ceux-ci. Beaucoup ont simplement mentionné que l'écart devait être examiné, sans réaliser d'analyse plus poussée. Certains ont tenté d'analyser les écarts liés au bilan, alors qu'il était clairement indiqué dans le cas qu'ils devaient faire un examen analytique poussé des postes de l'état des résultats. En outre, certains candidats ne se sont pas rendu compte qu'ils comparaient des données sur 12 mois pour 2014 et des données sur 9 mois pour 2015, n'ont pas pris cet élément en considération dans leurs explications et n'ont pas ajusté les chiffres pour les rendre comparables.

Occasion d'évaluation n° 7 (Ratios)

Les candidats devaient commencer à préparer un plan d'audit de fin d'exercice et on leur demandait d'établir d'abord un aperçu général de la situation financière de l'entreprise. À cette fin, l'associé responsable de la mission suggérait au CPA de préparer une analyse des principaux ratios financiers comparativement à ceux de l'exercice précédent. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient calculer certains des principaux ratios financiers et les interpréter.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont su calculer certains des principaux ratios financiers et en interpréter correctement le sens. La majorité a identifié sans problème les ratios à calculer dans cette situation, comme le ratio du fonds de roulement, le ratio emprunts/capitaux propres, le délai moyen de rotation des stocks et le délai

moyen de recouvrement. Les candidats ont bien calculé le ratio du fonds de roulement, l'ont comparé au ratio exigé par la clause restrictive bancaire et ont conclu que K-Med ne respectait pas celle-ci. La plupart ont également réussi à calculer d'autres ratios pertinents et à formuler des commentaires sur les résultats de leurs calculs. Toutefois, certains candidats ont eu du mal à expliquer ce que signifiait le ratio pour K-Med en particulier.

Les candidats ayant le mieux réussi ont calculé un plus grand nombre des principaux ratios. De plus, ils ont mieux expliqué le sens de ces ratios et beaucoup ont aussi établi un lien entre le sens du ratio et l'incidence sur l'audit, particulièrement en ce qui concerne le ratio du fonds de roulement.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont eu beaucoup de difficulté à interpréter la signification des ratios pour K-Med. Ils ont été nombreux à indiquer seulement si le ratio s'était amélioré ou détérioré par rapport à l'exercice précédent. Ils ont aussi eu du mal à calculer les ratios et ont souvent utilisé de mauvaises formules. Certains candidats n'ont calculé que le ratio du fonds de roulement et n'ont ni calculé ni analysé d'autres ratios. Par ailleurs, certains candidats ont calculé les ratios pour 2015, mais pas pour les exercices précédents, et n'avaient donc aucun point de comparaison.

Occasion d'évaluation n° 8 (Risques)

En réponse à la demande de l'associé responsable de la mission, les candidats devaient évaluer les risques liés aux états financiers pris dans leur ensemble. Pour démontrer leur compétence, ils devaient analyser certains des facteurs de risque à prendre en compte et formuler une conclusion sur les risques liés aux états financiers dans leur ensemble et sur leur incidence dans le cadre de la mission d'audit.

Les candidats ont obtenu de très bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont indiqué un bon nombre de facteurs de risque et ont expliqué, en utilisant les données du cas, leur incidence sur les risques liés aux états financiers. De plus, ils ont formulé une conclusion compatible avec leur analyse.

Les candidats ayant le mieux réussi ont fourni une liste de facteurs plus complète et ont expliqué comment chacun d'entre eux augmenterait les risques. De plus, ils ont formulé une bonne conclusion générale sur les risques liés aux états financiers. Beaucoup ont aussi mentionné des facteurs qui contribueraient à atténuer les risques.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont généralement pas fourni un nombre suffisant de facteurs de risque pertinents. Certains candidats n'ont pas formulé de conclusion sur les risques dans leur ensemble, la plupart d'entre eux ayant simplement énuméré les facteurs sans faire de commentaires quant à leur incidence sur le risque de mission. Par ailleurs, quelques candidats ont présenté des facteurs de risque d'entreprise plutôt que de se concentrer sur les facteurs de risque liés aux états financiers; ils ont donc eu du mal à présenter une analyse pertinente.

Occasion d'évaluation n° 9 (Stratégie et seuil de signification)

En réponse à la demande de l'associé responsable de la mission, les candidats devaient traiter de la stratégie et du seuil de signification prévus pour la mission d'audit. Pour démontrer leur compétence, ils devaient réaliser une analyse raisonnable de la stratégie à suivre durant la mission et l'étayer au moyen des données du cas. Les candidats devaient aussi calculer le seuil de signification à utiliser pour la mission d'audit en fonction des utilisateurs et indiquer les données du cas sur lesquelles ils s'appuyaient.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont réalisé une analyse raisonnable tant de la stratégie que du seuil de signification. Les candidats qui ont éprouvé des difficultés ont généralement eu du mal à traiter de la stratégie. La majorité des candidats ont compris que, puisque le résultat net était négatif, ils devaient choisir une autre référence acceptable pour le calcul du seuil de signification.

Les candidats ayant le mieux réussi ont présenté une analyse plus approfondie de la stratégie en utilisant plusieurs données du cas sur l'environnement de contrôle de K-Med pour appuyer leur conclusion. De plus, ils ont clairement établi un lien entre la référence qu'ils ont choisie pour le calcul du seuil de signification et les besoins des utilisateurs.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas utilisé adéquatement les données du cas dans leur analyse de la stratégie. Certains candidats ont rédigé un énoncé générique sur les tests à appliquer aux contrôles avant que le CPA puisse s'y fier, sans analyser les faiblesses des contrôles dont le cas faisait état ni leur incidence sur la stratégie d'audit. Quelques candidats ont présumé que le CPA pouvait automatiquement se fier aux contrôles parce que Q&A avait été l'auditeur de la société pour les récents exercices. Ces candidats n'ont pas pris en considération les nouvelles faiblesses des contrôles apparues au cours de l'exercice considéré. De plus, une partie de candidats ont utilisé une référence inadéquate pour le calcul du seuil de signification ou n'ont pas établi de lien entre leur analyse du seuil de signification et les utilisateurs.

Occasion d'évaluation n° 10 (Procédures)

En réponse à la demande de l'associé responsable de la mission, les candidats devaient indiquer des procédures à l'égard de toutes les questions d'information financière qu'ils avaient relevées et de tous les autres risques importants liés aux postes des états financiers. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient indiquer un nombre raisonnable de procédures applicables aux questions comptables ou à K-Med.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont tenté d'indiquer plusieurs procédures et ont mentionné un nombre suffisant de procédures qui permettraient de répondre aux risques liés soit aux questions comptables relevées, soit à d'autres risques pertinents liés aux états financiers.

Les candidats ayant le mieux réussi ont indiqué des procédures précises et bien expliquées qui avaient un lien évident avec les risques importants identifiés. Ils ont aussi indiqué davantage de procédures, celles-ci s'appliquant tant aux questions comptables relevées qu'aux autres risques pertinents liés aux états financiers.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont indiqué des procédures trop vagues pour que l'on puisse déterminer ce qu'ils proposaient exactement et le risque qu'ils visaient. Ils ont aussi eu tendance à mentionner des procédures génériques qui auraient pu être utilisées dans n'importe quel audit. Ces procédures ne répondaient pas aux risques posés par les différentes questions comptables ni aux autres risques pertinents présentés dans le cas et n'avaient par conséquent qu'une valeur restreinte.

Occasion d'évaluation n° 11 (Erreurs)

En réponse à la demande de l'associé responsable de la mission, les candidats devaient analyser l'incidence qu'aurait la découverte d'erreurs comptables sur le rapport d'audit. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient analyser les erreurs découvertes et leur incidence sur le rapport d'audit.

Les candidats n'ont pas obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart savaient en partie ce qu'il faut faire lorsque des erreurs comptables sont découvertes pendant un audit, mais ont eu de la difficulté à expliquer à K-Med l'incidence que les erreurs qu'ils avaient découvertes aurait sur le rapport d'audit. Pour être considérés comme compétents, les candidats devaient, d'une manière ou d'une autre, établir un lien entre leur analyse et les données du cas. Cette occasion d'évaluation était l'une des plus difficiles.

Les candidats ayant le mieux réussi ont évalué les erreurs découvertes en fonction du seuil de signification. Ils ont conclu que la direction devrait ajuster les états financiers, sans quoi le rapport d'audit de Q&A devrait être assorti d'une réserve. Certains candidats ont aussi traité de la question de la continuité de l'exploitation et ont expliqué l'incidence qu'elle pourrait avoir sur le rapport d'audit.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont eu du mal à appliquer la théorie aux erreurs découvertes à K-Med. Beaucoup ont copié-collé des extraits du *Manuel* (*Certification*), mais n'ont pas utilisé les données du cas pour expliquer ce qui s'appliquerait vraisemblablement à K-Med. En conséquence, leur analyse était purement théorique. Certains candidats n'ont analysé que les conséquences sur l'audit, comme le fait que le seuil de signification devrait être recalculé, plutôt que d'évaluer l'incidence sur le rapport d'audit, comme on le demandait.

Occasion d'évaluation n° 12 (PAPE)

En réponse à la demande de l'associé responsable de la mission, les candidats devaient préparer un mémo décrivant les responsabilités de l'auditeur relativement au PAPE et au prospectus connexe. Il s'agissait d'une occasion d'évaluation relativement technique sur un sujet qui était sans doute moins familier que les autres aux étudiants. Cette occasion d'évaluation était donc de nature différente : plutôt que d'exiger l'application de la théorie aux données du cas, le Jury s'attendait à un traitement plus théorique du sujet. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient analyser certaines des responsabilités de l'auditeur relativement au PAPE à venir. Cette occasion d'évaluation était l'une des plus difficiles.

Cette occasion d'évaluation a causé des difficultés aux candidats. Il s'agissait d'une occasion d'évaluation technique pour laquelle le *Manuel* leur aurait été d'un grand secours. Malheureusement, la plupart des candidats n'ont pas semblé savoir quel chapitre du *Manuel* ils devaient consulter dans cette situation.

Les candidats ayant le mieux réussi ont directement répondu à la demande et ont analysé le chapitre pertinent du *Manuel* et les responsabilités énumérées dans la norme. Ils ont évalué de façon très précise et approfondie les responsabilités de l'auditeur relativement au PAPE.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont eu de la difficulté à déterminer la norme du *Manuel* qui s'appliquait. De plus, ils ont semblé mettre l'accent sur d'autres aspects du PAPE. Beaucoup ont donné des conseils à la direction de K-Med à propos de l'opportunité de faire un PAPE ou des mesures à prendre après celui-ci, plutôt que d'analyser le PAPE lui-même et le prospectus connexe.

Épreuve :	**Jour 2 (K-Med) – Étude de cas avec choix de rôle – FINANCE**
Temps approximatif :	300 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaine de la Grille de compétences :	Rôle en Finance (8 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation du RÔLE EN FINANCE

Occasion d'évaluation n° 6 (PAPE/Financement)

Le cas énonçait ce qui suit : « Tracey aimerait avoir vos commentaires sur toutes les questions concernant le PAPE qui pourraient se poser et connaître les autres solutions viables qui s'offrent à K-Med pour obtenir du financement. » Pour démontrer leur compétence quant à cette occasion d'évaluation, les candidats devaient analyser certaines des questions qu'ils avaient identifiées relativement au PAPE (par exemple, le contrôle, les essais cliniques, la situation financière de K-Med, et les coûts initiaux et récurrents d'un PAPE). De plus, on s'attendait à ce que les candidats proposent d'autres instruments de financement que K-Med pourrait utiliser comme solution de rechange à un PAPE, comme le capital-risque, les obligations non garanties convertibles et les actions préférentielles.

Les candidats n'ont pas obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. Beaucoup ont simplement énuméré les avantages et les inconvénients d'un appel public à l'épargne plutôt que de réaliser une analyse pour déterminer si K-Med devrait ouvrir son capital compte tenu de sa situation actuelle. De plus, les solutions de financement de rechange proposées par bon nombre de candidats se sont limitées à une liste générale d'options dans laquelle le stade de développement peu avancé de K-Med n'était pas pris en considération.

Les candidats ayant le mieux réussi ont analysé les exigences au moyen des données du cas. Ils ont compris que, compte tenu de la situation financière précaire et de l'historique de pertes de K-Med, un PAPE pourrait échouer. Ils ont aussi mentionné d'éventuelles sources de financement de rechange, reconnaissant le stade peu avancé de développement des produits de K-Med. Ces candidats ont proposé des sources de financement de rechange, comme l'émission d'obligations non garanties convertibles ou d'actions préférentielles à des sociétés de capital-risque, qui étaient compatibles avec la situation actuelle de l'entreprise.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont présenté une analyse plus générale ou superficielle où, dans bien des cas ils ne faisaient qu'énumérer les avantages et inconvénients d'un PAPE qu'on aurait pu trouver dans n'importe quel manuel de finance. De plus, ils n'ont pas établi de lien entre les options de financement de rechange et les données du cas. Par ailleurs, des candidats ont recommandé le recours au financement bancaire sans analyser la situation financière actuelle de K-Med, alors que celle-ci était déjà lourdement endettée.

Occasion d'évaluation n° 7 (Évaluation de K-Lou)

Tracey a demandé au CPA de fournir une évaluation de K-Lou afin que le Conseil ait l'information dont il a besoin pour établir le prix de vente. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient proposer une évaluation raisonnable du secteur location de K-Med en prévision de sa vente à K-Lou.

En général, les candidats ont obtenu d'assez bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La

plupart ont effectué une évaluation appropriée du secteur location. Ils ont aussi compris que l'actif net du secteur location était composé des biens immobiliers sous-jacents, que ceux-ci avaient déjà été évalués à leur juste valeur dans l'information sectorielle sur K-Lou fournie dans le cas et que, par conséquent, il s'agissait d'une bonne base pour l'évaluation du secteur location.

Les candidats ayant le mieux réussi ont compris que le secteur location avait déjà été évalué à sa juste valeur par un expert indépendant. Compte tenu de la nature de l'actif sous-jacent (des biens immobiliers), cette évaluation était la plus exacte dans ce contexte. De nombreux candidats ont étayé leur évaluation en ayant recours à une seconde option, habituellement la méthode fondée sur la capitalisation du bénéfice, pour « vérifier » l'évaluation de l'actif net. Dans leur conclusion, ces candidats ont expressément mentionné que la méthode fondée sur l'actif net était la plus appropriée dans les circonstances.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas semblé comprendre que le secteur location était composé de biens immobiliers corporels et ont utilisé directement la méthode fondée sur la valeur actualisée des flux de trésorerie ou la méthode fondée sur la capitalisation du bénéfice pour évaluer l'actif net. Des points ont aussi été accordés pour ce type d'évaluation, mais celle-ci était nettement plus difficile à effectuer correctement. De nombreux candidats qui ont choisi ces méthodes ont commis des erreurs importantes dans leur évaluation, ce qui a nui à la pertinence de leur réponse. Dans leur conclusion sur la valeur du secteur location, ces candidats ont complètement omis la méthode fondée sur l'actif net.

Occasion d'évaluation n° 8 (Situation financière de K-Med)

Tracey a demandé au CPA d'analyser la situation financière et les ratios clés de K-Med dans l'hypothèse où le PAPE était fructueux et le secteur location était cédé à K-Lou. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient ajuster les états financiers de K-Med en tenant compte du PAPE et de la vente du secteur location à K-Lou. On demandait essentiellement aux candidats de « prévoir » la comptabilisation du PAPE et de la vente du secteur location pour en déterminer l'incidence sur la situation financière de K-Med (habituellement en recalculant les ratios comme le ratio du fonds de roulement et le ratio emprunts/capitaux propres). Cette occasion d'évaluation était l'une des plus difficiles.

Les candidats n'ont pas obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. Beaucoup n'ont pas saisi la nécessité d'intégrer les deux opérations à leur analyse et ont simplement présenté un aperçu de la situation financière actuelle de K-Med.

Les candidats ayant le mieux réussi ont compris que K-Med comptabiliserait une importante somme à recevoir à la suite de la vente du secteur location à K-Lou. De plus, ces candidats ont mentionné que le PAPE augmenterait considérablement la trésorerie et les capitaux propres de K-Med, ce qui renforcerait sa situation financière et lui procurerait les importantes liquidités dont elle a besoin pour soutenir ses plans de croissance. De nombreux candidats ont ajusté le bilan de K-Med pour tenir compte de ces deux opérations et ont recalculé les ratios appropriés (comme le ratio du fonds de roulement et le ratio emprunts/capitaux propres) à partir des états financiers révisés. Ils ont compris que K-Med serait en bien meilleure situation financière après ces opérations et que, essentiellement, elle gagnerait du temps pour développer L'Huile K-Krill et Protéine K-Krill.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas préparé de bilan révisé ou prévisionnel de K-Med et n'ont pas semblé comprendre comment les deux opérations seraient comptabilisées dans les états financiers de K-Med. Certains ont tenté de retirer le secteur location du bilan de K-Med, mais n'ont pas compris qu'ils devaient ajouter une somme à recevoir de K-Lou (en d'autres mots, ils ont effectué une écriture non équilibrée). En conséquence, ils n'ont pas bien compris la nouvelle situation financière de K-Med.

Occasion d'évaluation n° 9 (Capacité de production)

Les candidats devaient évaluer la capacité de production de K-Med et déterminer si elle poserait ultérieurement problème, compte tenu des hypothèses fournies relativement à la demande. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient réaliser une analyse raisonnable de la capacité de production et conclure que celle-ci n'était pas suffisante en fonction des ventes prévues.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont compris et bien calculé l'importante croissance de la demande au cours des deux exercices suivants. Ils ont aussi compris que K-Med dépasserait sa capacité pendant cette période. En général, les candidats ont saisi les conséquences importantes de la croissance mensuelle composée de 4 % de la demande.

Les candidats ayant le mieux réussi ont effectué les calculs nécessaires à partir des hypothèses énoncées dans le cas. Ils ont aussi fourni des solutions à court terme aux contraintes de capacité, comme l'accumulation de stocks ou une hausse de prix pour limiter la demande. Beaucoup ont remis en question le caractère raisonnable des hypothèses de ventes, mentionnant qu'une croissance mensuelle de 4 % de la demande n'était sans doute pas viable.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas effectué de bons calculs pour estimer la demande ou n'ont pas réussi à convertir la quantité de bouteilles demandée en kilogrammes de capacité (ou l'inverse). De même, nombre d'entre eux n'ont pas compris les conséquences importantes d'une croissance mensuelle composée de 4 % de la demande. En raison de leurs calculs erronés, ces candidats n'ont pas prévu les graves contraintes de capacité avec lesquelles K-Med devrait composer à court terme.

Occasion d'évaluation n° 10 (Flux de trésorerie d'exploitation)

Le cas énonçait ce qui suit : « Tracey croit que l'exploitation de K-Med commencera à générer des flux de trésorerie considérables au cours des deux prochains exercices (2016 et 2017), et elle aimerait que vous le lui confirmiez. » Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient préparer une analyse raisonnable des flux de trésorerie d'exploitation de K-Med pour deux exercices à partir des hypothèses relatives aux ventes et des données sur les charges d'exploitation indiquées dans le cas.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont présenté une analyse relativement complète des flux de trésorerie d'exploitation qui comprenait des montants raisonnables pour les ventes, les coûts directs, les frais de vente, généraux et d'administration, et les frais de recherche et de développement. La grande majorité n'a pas pris en compte les éléments hors trésorerie.

Les candidats ayant le mieux réussi ont intégré l'ensemble des hypothèses et éléments du cas. Ils ont aussi inclus les contraintes de capacité de production qu'ils avaient calculées lors de leur analyse antérieure (occasion d'évaluation n° 9).

Parmi les candidats ayant le moins bien réussi, beaucoup ne se sont pas servi des données du cas pour étayer leur analyse quantitative ou ont omis des coûts importants dans la préparation de leur analyse. Souvent, ils ont simplement ajouté un facteur d'inflation aux coûts réels pour 2015 lorsqu'ils ont réalisé les estimations de coûts pour 2016 et 2017, sans ajustement pour la croissance importante du volume. Les estimations des coûts directs avaient deux composantes : l'augmentation des coûts et l'augmentation du volume. Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont effectué qu'une partie de ce calcul.

Occasion d'évaluation n° 11 (Flux de trésorerie disponibles)

Tracey souhaitait savoir si le produit du PAPE et les flux de trésorerie d'exploitation seraient suffisants pour financer les dépenses en capital et autres besoins en trésorerie de K-Med en 2016 et en 2017. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient élargir leur analyse des flux de trésorerie d'exploitation (occasion d'évaluation n° 10) pour intégrer les effets du PAPE et des dépenses en capital qui seraient nécessaires pour accroître la capacité de production au cours des deux exercices suivants.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont intégré les entrées de trésorerie considérables liées au PAPE et les sorties de trésorerie importantes liées aux dépenses en capital nécessaires pour l'agrandissement de l'usine dans leur analyse des flux de trésorerie d'exploitation.

Les candidats ayant le mieux réussi ont tenu compte, dans leur analyse, des effets des remboursements de dette sur les flux de trésorerie. Ces effets comprenaient des versements d'intérêts et de capital importants liés à la dette existante.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas intégré les données du cas à leur analyse quantitative. Beaucoup n'ont pas comparé les flux de trésorerie d'exploitation calculés (occasion d'évaluation n° 10) et les dépenses en capital que K-Med devrait engager pendant les deux exercices suivants. Par ailleurs, certains candidats n'ont pas traité adéquatement l'échéancier des divers flux de trésorerie, particulièrement le produit du PAPE.

Occasion d'évaluation n° 12 (Calculs relatifs au CMPC)

Les candidats devaient estimer un coût moyen pondéré du capital (CMPC) pour K-Med et K-Lou après le PAPE et la vente du secteur location, et analyser les facteurs pertinents utilisés dans leurs calculs. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient calculer raisonnablement le CMPC de K-Med et de K-Lou, en supposant que le PAPE allait être couronné de succès et que le secteur location serait vendu, et analyser les facteurs pertinents utilisés pour déterminer chaque CMPC.

Les candidats ont assez bien réussi à remplir cette exigence technique. Ils ont généralement compris les fondements conceptuels du calcul du CMPC, dont l'utilisation du modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) pour calculer les coûts des capitaux propres et de la dette, et pour pondérer chacun des coûts.

Les candidats ayant le mieux réussi ont compris que les pondérations des composantes dette et capitaux propres des calculs relatifs au CMPC devaient être fondées sur les valeurs de marché plutôt que sur les valeurs comptables. Ils ont aussi compris que des primes de risque différentes pouvaient être pertinentes selon le calcul. Ils ont expliqué que le CMPC de K-Med était nettement plus élevé que celui de K-Lou en raison du profil de risque de chaque entité.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont eu de la difficulté à évaluer raisonnablement le CMPC en raison de faiblesses sur le plan technique. Beaucoup n'ont pas semblé comprendre les fondements conceptuels du CMPC et n'ont donc pas pu calculer raisonnablement un CMPC pour K-Med et K-Lou.

Occasion d'évaluation n° 13 (Remboursement par K-Lou)

Tracey se demandait si K-Lou serait capable de payer à K-Med le montant requis pour l'achat du secteur location. Elle voulait connaître le montant des flux de trésorerie d'exploitation dont K-Lou disposerait chaque année pour rembourser K-Med et savoir quelles étaient les solutions de

rechange qui pourraient s'offrir à K-Lou pour obtenir le financement nécessaire pour rembourser K-Med. Le cas énonçait que plus vite K-Lou pourrait rembourser la somme due à K-Med, meilleure serait la situation financière de cette dernière. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient estimer le montant des flux de trésorerie d'exploitation dont K-Lou disposerait chaque année pour rembourser K-Med. Ils devaient aussi déterminer les autres options de financement qui s'offraient à K-Lou afin que celle-ci puisse rembourser plus rapidement K-Med pour l'achat du secteur location.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont aisément estimé le montant des flux de trésorerie que K-Lou tirerait annuellement du secteur location (en fonction de l'information sectorielle présentée) et ont compris qu'il faudrait de nombreuses années à K-Lou pour rembourser K-Med uniquement à partir de ses flux de trésorerie d'exploitation.

Les candidats ayant le mieux réussi ont compris que K-Lou aurait une certaine capacité d'emprunt après son achat du secteur location de K-Med grâce à son niveau d'endettement relativement faible. De plus, ils ont compris que les actifs immobiliers pourraient ensuite servir à obtenir du financement supplémentaire.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont présenté une évaluation très générale des options de financement s'offrant à K-Lou après l'opération et ont mentionné des solutions habituelles de financement par capital-risque ou d'aide gouvernementale sans intégrer les données du cas.

Épreuve :	**Jour 2 (K-Krill) – Étude de cas avec choix de rôle – GESTION DE LA PERFORMANCE**
Temps approximatif :	300 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaine de la Grille de compétences :	Rôle en Gestion de la performance (8 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation du RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE

Occasion d'évaluation n° 6 (Budget flexible et calcul des écarts)

Les candidats devaient analyser les écarts importants entre les chiffres réels pour les neuf premiers mois de l'exercice et ceux du budget flexible annuel pour le secteur santé. Pour démontrer leur compétence relativement à cette occasion d'évaluation, les candidats devaient d'abord ajuster le budget sur 12 mois au moyen des unités budgétées et des coûts unitaires, puis le comparer avec les chiffres réels sur 9 mois (pour ajuster le budget flexible). Les candidats devaient ensuite calculer les écarts sur prix de vente, sur main-d'œuvre directe et sur coûts indirects variables. Le cas comprenait un tableau indiquant les chiffres réels pour les heures de main-d'œuvre directe et les heures-machines pour l'extraction et l'encapsulation, un indice suggérant aux candidats de calculer les écarts sur main-d'œuvre directe et sur coûts indirects variables.

Les candidats n'ont pas obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. Ils ont eu du mal à ajuster le budget flexible. Le candidat moyen a simplement multiplié les chiffres réels sur 9 mois par 12/9 plutôt que d'utiliser des unités pour ajuster le budget sur 12 mois et le comparer aux chiffres réels sur 9 mois. Par la suite, ils ont comparé les écarts concernant les quatre principaux postes (ventes, coût des produits vendus, frais de vente, généraux et d'administration, et frais de recherche et de développement).

Les candidats ayant le mieux réussi ont tenté une comparaison raisonnable des chiffres réels sur 9 mois et du budget annuel, et ont calculé plusieurs écarts, dont les écarts sur main-d'œuvre directe et sur coûts indirects variables. Certains de ces candidats ont correctement utilisé les coûts unitaires budgétés pour comparer les chiffres réels et le budget.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont seulement ajusté les chiffres réels sur 9 mois en les multipliant par 12/9 afin de les comparer avec le budget et ont fait de brefs commentaires sur les différences.

Occasion d'évaluation n° 7 (Analyse des écarts)

Les candidats devaient analyser les écarts calculés pour l'occasion d'évaluation n° 6 en interprétant ces écarts, les raisons pouvant les expliquer et l'incidence de ces écarts sur K-Med et ses décisions à l'avenir. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient analyser quelques écarts.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats pour cette occasion d'évaluation. Toutefois, comme la plupart n'ont calculé que les écarts à l'état des résultats entre les chiffres réels sur 9 mois et le budget sur 12 mois pour l'occasion d'évaluation n° 6, ils n'ont pu effectuer qu'une analyse des écarts sur ventes, sur coût des produits vendus, sur frais de vente, généraux et d'administration, et sur frais de recherche et de développement.

Les candidats ayant le mieux réussi ont attribué l'écart favorable sur coût des produits vendus aux écarts favorables sur main-d'œuvre directe et sur coûts indirects variables. Ces candidats ont aussi utilisé les données du cas pour expliquer les écarts. Par exemple, ils ont indiqué que l'écart favorable sur ventes était probablement attribuable à l'augmentation du prix du K-Krill mentionnée dans les notes afférentes aux états financiers.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont effectué qu'une analyse superficielle peu utile (par exemple, « les ventes ont augmenté et le coût des produits vendus a diminué »). Certains n'ont analysé qu'un des écarts, habituellement l'écart sur ventes.

Occasion d'évaluation n° 8 (Analyse qualitative de la situation)

Tracey demandait au CPA de préparer une analyse qualitative et quantitative de la situation du secteur santé. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient réaliser une analyse qualitative de la situation en relevant certains des facteurs pertinents pour la prise de décisions stratégiques. Les candidats devaient aborder les deux côtés de la médaille (forces et faiblesses).

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont effectué une analyse raisonnable des forces et des faiblesses du secteur santé par rapport à l'ensemble de son secteur d'activité, et ont examiné les facteurs pertinents pour la prise de décisions stratégiques par K-Med.

Les candidats ayant le mieux réussi ont analysé de nombreuses forces et faiblesses pertinentes et expliqué clairement chacune d'entre elles. De plus, ils ont présenté un nombre équilibré de facteurs internes et externes.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont généralement fourni une analyse inégale qui portait uniquement sur les forces ou les faiblesses. Certains n'ont pas suffisamment justifié la pertinence des éléments ou n'ont pas clairement expliqué pourquoi il s'agissait d'une force ou d'une faiblesse.

Occasion d'évaluation n° 9 (Analyse quantitative de la situation)

Tracey demandait au CPA de préparer une analyse qualitative et quantitative de la situation du secteur santé. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient effectuer une analyse quantitative de la situation, notamment une analyse des ratios, pour déterminer la situation financière de K-Med. Cette analyse leur aurait permis de détecter un éventuel problème de continuité de l'exploitation.

Les candidats n'ont pas obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. Même si le cas demandait expressément une « analyse qualitative et quantitative », la plupart des candidats n'ont pas procédé à une analyse quantitative.

Les candidats ayant le mieux réussi ont effectué une analyse raisonnable des ratios et ont interprété ceux-ci adéquatement. Une réponse solide comprenait un ratio dans chaque catégorie (liquidité, rentabilité, exploitation et solvabilité). Les candidats qui ont réalisé une analyse des ratios ont pu relever le problème de continuité de l'exploitation.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont eu tendance à présenter une analyse plus générale de la situation financière actuelle de l'entreprise, habituellement sous forme de bref examen des différences entre les résultats financiers de la période de neuf mois considérée et ceux de 2014. De nombreux candidats n'ont pas effectué d'analyse quantitative.

Occasion d'évaluation n° 10 (Questions d'exploitation et recommandations)

Les candidats, sur la base de leur évaluation réalisée à l'occasion d'évaluation n° 9, devaient analyser les questions d'exploitation liées au plan stratégique de 2016, ainsi que leurs répercussions possibles sur le budget. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient analyser certaines des questions d'exploitation et faire des recommandations appropriées pour y répondre.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont proposé des solutions raisonnables aux questions d'exploitation que soulevait le cas, et n'ont pas eu de difficulté à déterminer et analyser l'incidence d'un bon nombre de questions d'exploitation, particulièrement en ce qui a trait aux systèmes de TI, à la gouvernance, à l'expansion aux États-Unis et aux ressources humaines.

Les candidats ayant le mieux réussi ont fait des recommandations appropriées pour aborder la plupart des questions soulevées. De plus, leurs réponses intégraient d'autres analyses, par exemple relativement à la difficulté de prendre de l'expansion aux États-Unis étant donné la situation précaire de la trésorerie et la capacité de production restreinte.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont relevé que quelques-unes des questions et en ont analysé l'incidence potentielle sur K-Med. Ils ont eu tendance à mettre l'accent sur les questions les moins importantes, comme les améliorations aux TI et la nécessité de créer d'autres comités du conseil.

Occasion d'évaluation n° 11 (Analyse relative à l'huile en vrac)

Tracey a demandé au CPA de faire une analyse pour déterminer si K-Med devrait commencer à vendre de l'huile de krill en vrac à d'autres fabricants ou si elle devrait continuer d'augmenter la production des capsules de L'Huile K-Krill. Les candidats devaient effectuer une analyse qualitative et quantitative de l'option consistant à vendre de l'huile de krill en vrac et se servir de cette analyse pour étayer leur recommandation. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient établir quel produit, entre l'huile en vrac et les capsules embouteillées, avait la marge sur coûts variables la plus élevée afin de déterminer si la capacité excédentaire devait être utilisée pour fabriquer de l'huile en vrac ou pour accroître la production de capsules. Le Jury s'attendait à une analyse qualitative et à une analyse quantitative.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. Ils ont effectué une certaine analyse quantitative (habituellement une analyse de la marge sur coûts variables) et ont mentionné quelques éléments qualitatifs pour appuyer leur recommandation sur l'opportunité de vendre de l'huile de krill en vrac.

Les candidats ayant le mieux réussi ont fait une recommandation étayée par une analyse qualitative approfondie (généralement présentée sous forme d'avantages et d'inconvénients) et par une analyse quantitative raisonnable. Ils ont conclu que la capacité excédentaire devrait servir à fabriquer de l'huile en vrac et que K-Med devrait songer à réaffecter une partie de sa fabrication de capsules à la production d'huile en vrac.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont habituellement effectué qu'une analyse quantitative pour appuyer leur recommandation et ont omis les aspects qualitatifs de la décision. Souvent, ces candidats ont conclu que K-Med devrait modifier ses activités et fabriquer exclusivement de l'huile en vrac parce que celle-ci avait une marge sur coûts variables plus élevée que les capsules.

Occasion d'évaluation n° 12 (Analyse relative au prix)

Tracey voulait savoir à quel prix K-Med devrait vendre son huile de krill en vrac, en soulignant qu'un consultant avait avancé que le marché pourrait supporter un prix de 165 $ le kilo. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient recommander un prix pour l'huile en vrac et l'appuyer par une analyse qualitative et quantitative suffisante. Les candidats pouvaient réaliser leur analyse quantitative de diverses façons : analyse de la marge sur coûts variables, de la rentabilité ou de la marge brute.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats pour cette occasion d'évaluation, le candidat moyen s'étant fondé sur une marge sur coûts variables cible pour recommander un prix en tenant compte du prix du marché de 165 $. Ces candidats ont aussi parlé de l'utilisation de la capacité excédentaire pour produire de l'huile en vrac et ont mentionné qu'elle n'aurait aucune incidence sur les coûts fixes.

Les candidats ayant le mieux réussi ont fait une recommandation bien étayée qui comprenait une fourchette de prix située entre le prix du marché et le coût, ainsi qu'une analyse qualitative approfondie qui tenait compte des risques à prendre en considération pour entrer dans ce nouveau marché. Parmi ces risques, on comptait la cannibalisation des ventes de capsules et l'incertitude liée au marché.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont étayé leur recommandation par une analyse quantitative ou une analyse qualitative, mais non les deux.

Occasion d'évaluation n° 13 (Conclusion)

Kaylee était emballée à l'idée d'avoir le plein contrôle de K-Med, et elle s'attendait à ce que l'entreprise prenne son envol. Tracey voulait savoir si le CPA pensait que Kaylee était trop optimiste quant à l'avenir de K-Med une fois que les opérations projetées auraient eu lieu. Les candidats devaient prendre du recul et donner leur avis sur l'optimisme de Kaylee par rapport à l'avenir de K-Med. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient relever certains des problèmes importants qu'éprouvait K-Med et conclure que Kaylee devrait agir avec prudence. Parmi ces problèmes, on comptait l'insuffisance de trésorerie, les pertes continues, la perte de contrôle en raison du PAPE et un problème potentiel de continuité de l'exploitation.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont conclu que la prudence était de mise, étant donné que K-Med éprouvait des problèmes importants, et que Kaylee devrait s'inquiéter.

Les candidats ayant le mieux réussi se sont appuyés sur différentes parties de leur réponse pour soulever de nombreux sujets de préoccupation. Ils ont relevé les grandes questions (insuffisance de trésorerie, pertes continues, perte de contrôle en raison du PAPE, problème de continuité de l'exploitation).

Les candidats ayant le moins bien réussi ont eu tendance à mettre l'accent sur les questions d'exploitation (par exemple, l'indépendance des administrateurs, la mise à niveau des systèmes d'information et les ajustements comptables nécessaires). Ils ont conclu que K-Med n'éprouvait aucun problème et que Kaylee avait raison d'être optimiste quant à l'avenir.

Épreuve :	**Jour 2 (K-Med) – Étude de cas avec choix de rôle – FISCALITÉ**
Temps approximatif :	300 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaine de la Grille de compétences :	Rôle en Fiscalité (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation du RÔLE EN FISCALITÉ

Occasion d'évaluation n° 6 (Impôt à payer)

Les candidats devaient estimer le revenu aux fins de l'impôt pour l'année (les années) d'imposition 2015, en se basant sur le cumul des résultats présenté dans les états financiers du troisième trimestre et en tenant compte de la vente prévue des actifs du secteur location dans leur calcul. Ils devaient calculer l'impôt estimatif à payer et/ou la perte disponible pour report prospectif à la fin du présent exercice. Pour démontrer leur compétence quant à cette occasion d'évaluation, les candidats devaient calculer le revenu imposable, puis la perte disponible pour report prospectif ou l'impôt estimatif à payer.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont recalculé le revenu net ou la perte nette à des fins fiscales (ou le revenu imposable) en partant du résultat dans les états financiers et en y intégrant plusieurs ajustements. La plupart des candidats ont apporté des ajustements pour l'amortissement et la déduction pour amortissement (DPA), ainsi que deux ou trois autres ajustements.

Les candidats ayant le mieux réussi ont effectué un calcul qui intégrait plusieurs autres ajustements; ils ont souvent tenu compte de l'incidence des dépenses de recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE) ou des frais financiers. De plus, ces candidats ont poussé plus loin leur calcul afin de déterminer la perte disponible pour report prospectif ou le solde d'impôt à payer, ou ils ont pris en considération des occasions de planification fiscale liées aux comptes de DPA ou de RS&DE.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont tenté de calculer le revenu imposable en apportant très peu d'ajustements ou en apportant certains ajustements très inadéquats ou incorrects. Beaucoup ont fait preuve de faiblesses sur le plan technique ou d'une incapacité à calculer le revenu imposable en raison du nombre important d'erreurs dans leur calcul.

Occasion d'évaluation n° 7 (Gains en capital imposables et dépenses de RS&DE)

Cette occasion d'évaluation couvrait certaines des questions avancées que les candidats devaient aborder pour effectuer les calculs nécessaires dans le cadre de l'occasion d'évaluation n° 6. Plus précisément, les candidats devaient déterminer l'incidence fiscale de la vente des actifs et les conséquences des dépenses de RS&DE sur la déclaration de revenus de la société. Pour les besoins du calcul exigé dans l'occasion d'évaluation n° 6, les candidats devaient supposer que K-Med vendrait ses actifs à K-Lou à leur juste valeur. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient soit calculer les gains en capital imposables et déterminer une partie de l'incidence des dépenses de RS&DE, soit calculer en détail les gains en capital imposables ou l'incidence des dépenses de RS&DE.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont correctement calculé le gain en capital imposable lié à la vente des immeubles. De nombreux

candidats ont aussi abordé d'autres questions (détermination des dépenses de RS&DE ou analyse de certains des aspects complexes de la vente), mais leur analyse sur ce plan présentait souvent des lacunes.

Les candidats ayant le mieux réussi ont calculé le gain en capital imposable lié sur la vente des immeubles détenus à des fins de location et ont compris les éléments fondamentaux du système de RS&DE, ce qui leur a permis de déterminer le crédit d'impôt à l'investissement (CII) ou la déduction et le rajout.

Parmi les candidats ayant le moins bien réussi, la plupart n'ont pas du tout abordé les dépenses de RS&DE, même si le cas y faisait référence. Certains ont tenté de calculer le gain en capital imposable, mais ont commis des erreurs.

Occasion d'évaluation n° 8 (DPA et MCIA)

Cette occasion d'évaluation couvrait les calculs détaillés de la DPA et de la déduction au titre du montant cumulatif des immobilisations admissibles (MCIA) qui devaient être effectués pour l'occasion d'évaluation n° 6. On ne demandait pas expressément au CPA de calculer la DPA et la déduction au titre du MCIA, mais la nécessité de ces calculs était évidente d'après les renseignements fournis. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient déterminer la DPA ou la déduction au titre du MCIA, ou les deux, de la société, en tenant compte des entrées et sorties d'immobilisations au cours de l'exercice considéré en fonction de l'information financière fournie.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La quasi-totalité a tenté de calculer la DPA ou la déduction au titre du MCIA, ou les deux, en tenant compte de certaines des entrées et des sorties présentées dans les états financiers fournis dans la section « Information commune ». De nombreux candidats ont fait des erreurs de classement des actifs mais, habituellement, ces erreurs n'étaient pas généralisées dans la réponse du candidat.

Les candidats ayant le mieux réussi ont calculé à la fois la DPA et la déduction au titre du MCIA pour l'exercice considéré, en tenant compte de plusieurs entrées et sorties mentionnées dans les annexes communes.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas tenu compte des entrées et sorties mentionnées dans les annexes communes, et beaucoup ont simplement appliqué un taux de DPA aux soldes d'ouverture sans apporter d'ajustement.

Occasion d'évaluation n° 9 (Incidences fiscales du PAPE)

Les candidats devaient rédiger un mémo à l'intention des propriétaires, pour les conseiller au sujet des incidences générales du PAPE et du fait que K-Med deviendrait une société ouverte sur l'impôt des sociétés et des particuliers. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient analyser les incidences de l'ouverture du capital et du changement de statut de la société, laquelle cesserait d'être une société privée sous contrôle canadien (SPCC).

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont d'abord déterminé que la principale différence découlant de l'ouverture du capital serait que K-Med cesserait d'être une SPCC. Ils ont ensuite décrit plusieurs différences importantes entre les sociétés privées et publiques, comme la perte de la déduction accordée aux petites entreprises, du compte d'impôt en main remboursable au titre de dividendes (IMRTD) et du compte de dividendes en capital (CDC).

Les candidats ayant le mieux réussi ont relevé que la société changerait de statut, car elle cesserait d'être une SPCC, puis ont expliqué de nombreuses incidences de ce changement de statut pour

K-Med. De plus, ces candidats ont mentionné une incidence importante découlant de l'ouverture du capital, c'est-à-dire une fin d'année réputée, et ont pris en considération certaines possibilités de planification, comme le versement d'un dividende pour ramener à zéro les soldes du CDC et du compte d'IMRTD.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas compris que le PAPE de K-Med lui ferait perdre son statut de SPCC ou, lorsqu'ils l'ont compris, ont expliqué les conséquences du changement de statut de façon superficielle ou erronée sur le plan technique.

Occasion d'évaluation n° 10 (Revenu provenant d'une entreprise exploitée activement et revenu de placement; salaire ou dividendes)

Le cas énonçait ce qui suit : « Comme Kevin prévoit que K-Lou sera rentable, il se demande comment les revenus provenant des activités de location seront imposés. En raison des pertes qu'elle a subies, K-Med n'a pas payé d'impôt depuis des années. Kevin s'interroge aussi sur les façons dont il pourrait retirer personnellement de l'argent de K-Lou de façon continue. » Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient analyser les incidences de l'obtention de revenus de placement par l'intermédiaire d'une société privée, tant du point de vue de l'impôt des sociétés (imposition supérieure des revenus de placement) que de l'impôt des particuliers (formes de rémunération : salaire ou dividendes).

Les candidats n'ont pas obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. Le candidat moyen a tenté de déterminer si K-Lou gagnerait des revenus d'entreprise ou de placement. De nombreux candidats qui ont tenté une analyse ont commis des erreurs techniques, comme celle de présumer que ces revenus seraient des revenus d'entreprise ou de penser que les revenus de placement seraient imposés à un taux inférieur à celui des revenus d'entreprise. La plupart ont expliqué de façon purement théorique la différence entre une rémunération sous forme de salaire ou de dividendes.

Les candidats ayant le mieux réussi ont compris que les activités de location produiraient des revenus de placement et que K-Lou ne serait pas touchée par l'exception à cette règle étant donné qu'elle compterait moins de cinq employés. De plus, ces candidats ont expliqué le traitement fiscal des salaires comparativement à celui des dividendes d'une manière assez approfondie, en tenant compte des incidences sur le particulier et sur la société.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont erronément présumé que, puisque les activités de location seraient les activités principales de K-Lou, elles produiraient des revenus provenant d'une entreprise exploitée activement. Un bon nombre de ces candidats ont commis plusieurs erreurs techniques dans leur analyse des différences entre un salaire et des dividendes.

Occasion d'évaluation n° 11 (Transfert des actifs)

Le cas énonçait ce qui suit : « Tracey vous dit que Kevin voudrait plus d'indications sur la façon de structurer l'opération visant à séparer K-Lou de K-Med. Il aimerait connaître l'option la plus avantageuse sur le plan fiscal, mais souhaite que vous lui indiquiez diverses possibilités dont il pourra discuter avec Kaylee. » Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient expliquer comment transférer les activités de location de K-Med à K-Lou. Ils devaient aussi indiquer d'autres possibilités qui pourraient améliorer les incidences fiscales de l'opération. Le Jury considérait que cette occasion d'évaluation était difficile.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont tenté d'analyser la façon de transférer les actifs du secteur location de K-Med à K-Lou. De nombreux candidats se sont limités à une analyse de l'option de la vente directe et ont eu du mal

à relever une deuxième possibilité. Toutefois, certains ont relevé l'option de recourir à un roulement en vertu de l'article 85, mais souvent sans pousser très loin leur analyse.

Les candidats ayant le mieux réussi ont expliqué les conséquences d'une vente directe, ont tenu compte de certains concepts de planification (par exemple, le fait qu'une vente directe entraînerait une FNACC plus élevée), et ont relevé et analysé au moins brièvement une autre possibilité de planification, habituellement le recours à l'article 85.

Parmi les candidats ayant le moins bien réussi, beaucoup n'ont pas relevé l'option de transférer les actifs à leur juste valeur, et peu ont tenté d'analyser une autre possibilité. Certains ont effectué une analyse qui n'était pas logique d'après les données du cas. Un bon nombre de ces candidats ont proposé un don des actifs, ce qui ne répondait pas aux besoins du client et n'avait pas d'utilité d'un point de vue fiscal.

Occasion d'évaluation n° 12 (Vente future des actions)

Kevin avait dit à Tracey qu'il prévoyait se départir de toutes ses actions de K-Med lorsque la période d'entiercement se terminerait, afin de pouvoir se retirer de l'entreprise et de disposer de fonds pour investir davantage dans K-Lou. Tracey demandait au CPA de rédiger un mémo distinct à l'intention de Kevin pour le conseiller sur les possibilités de planification permettant un report d'impôt liées à la vente de ses actions, et de lui fournir une estimation du montant après impôt qu'il recevrait lorsqu'il aurait vendu ses actions de K-Med. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient déterminer les incidences fiscales de la vente éventuelle des actions de K-Med par Kevin (gain en capital imposable), ainsi que toute planification qui permettrait de réduire au minimum les impôts à payer. Les possibilités de planification comprenaient principalement des façons de compenser la perte du statut d'actions admissibles de petite entreprise (AAPE) au moment du PAPE ou des façons de faire en sorte que K-Med respecte les critères relatifs aux AAPE avant le PAPE, étant donné que les actifs du secteur location mettaient ce statut en péril. Le Jury considérait que cette occasion d'évaluation était difficile.

Les candidats n'ont pas obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont calculé le gain en capital sur la vente future des actions de K-Med par Kevin. Ils ont ensuite tenté d'analyser les critères relatifs aux AAPE, et certains ont tenté d'analyser certaines possibilités de planification. Cependant, la majorité a eu de la difficulté à trouver des façons d'utiliser la déduction cumulative pour gains en capital.

Les candidats ayant le mieux réussi ont relevé que si K-Med devenait une société publique, ses actions perdraient leur statut d'AAPE, et la plupart ont expliqué si les critères relatifs à ces actions seraient autrement respectés. Ensuite, ils ont décrit une possibilité de planification pour tirer profit de cette situation. Ces candidats ont souvent proposé de procéder à un gel successoral par l'entremise d'une société de portefeuille; cette option, bien qu'inefficiente, atteindrait l'objectif.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont tenté de calculer les revenus liés à la vente future des actions de K-Med par Kevin et ont commis des erreurs techniques (comme le fait de considérer la vente des actions comme un rachat). Ces candidats n'ont pas été nombreux à proposer des options de planification pour réduire ou reporter les impôts à payer.

Épreuve :	**Jour 3, cas n° 1 (Bicy-Bambou)**
Temps approximatif :	80 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaines de la Grille de compétences :	Comptabilité de gestion (5 occasions d'évaluation) Stratégie et gouvernance (1 occasion d'évaluation) Fiscalité (1 occasion d'évaluation)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation

Occasion d'évaluation n° 1 (Manque de main-d'œuvre – Analyse quantitative)

On demandait aux candidats de faire une analyse quantitative du problème du manque d'heures de main-d'œuvre auquel devra faire face BBI. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de la profondeur des compétences, les candidats devaient calculer la marge sur coûts variables (MCV) selon la gamme de produits, en tenant compte de la contrainte de ressources (soit les heures de main-d'œuvre directe (MOD)). Ils devaient aussi interpréter leurs calculs. Il leur fallait inclure plusieurs données énoncées dans le cas dans leurs calculs, dont le prix de vente, les coûts (horaires et unitaires) de MOD, le coût des matières premières et les coûts indirects variables par heure de MOD.

La plupart des candidats ont obtenu d'assez bons résultats en ce qui concerne cette occasion d'évaluation. Ils ont été en mesure de calculer la MCV par heure de MOD et de formuler une recommandation quant au produit (ou aux produits) dont il conviendrait de limiter la production compte tenu du résultat des calculs.

Les candidats ayant le mieux réussi ont calculé une MCV par heure de MOD pour tous les produits et ont conclu que les Bibous et les accessoires ont la plus faible MCV. Ils ont bien tenu compte, dans leurs calculs de la MCV, de tous les éléments, soit le coût de MOD, le coût des matières premières et les coûts indirects variables.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas tenu compte de la contrainte de ressources, et ont plutôt calculé la MCV unitaire avant de déterminer quels produits avaient les MCV les plus élevées et les plus faibles. Ils n'ont donc pas relevé le fait que les Bibous avaient la MCV la plus faible par heure de MOD. Certains des candidats ayant le moins bien réussi ont tenté de calculer la MCV unitaire, mais n'ont pas tenu compte des coûts indirects variables et n'ont pas interprété les résultats du calcul. D'autres n'ont pas calculé la MCV et se sont plutôt lancés directement dans l'analyse des trois options.

Occasion d'évaluation n° 2 (Manque de main-d'œuvre – Analyse qualitative)

Cette occasion d'évaluation se rattachait à l'occasion d'évaluation n° 1. On demandait aux candidats d'analyser les facteurs de décision qualitatifs à prendre en compte au-delà de leur analyse quantitative (qui, si elle était exacte, devait indiquer qu'il fallait réduire la production de Bibous pour maximiser les bénéfices). Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de la profondeur des compétences, les candidats devaient analyser les données énoncées dans le cas et formuler une recommandation cadrant avec leur analyse des facteurs quantitatifs et qualitatifs. Pour ce faire, ils pouvaient analyser plusieurs données énoncées dans le cas, dont le fait que le Bibou est le jouet qui attire les nouveaux clients, lesquels achètent souvent d'autres produits de BBI.

La performance des candidats à l'égard de cette occasion d'évaluation a laissé à désirer. La plupart des candidats n'ont pas traité du fait que les Bibous sont essentiels au succès de BBI, et nombre d'entre eux n'ont pas formulé une recommandation cadrant avec leur analyse.

Les candidats ayant le mieux réussi ont mentionné le fait que le Bibou était un produit clé attirant de nouveaux clients ou ayant une incidence sur les ventes des autres produits de BBI, et que sa production ne devait donc pas être limitée. Les candidats ayant calculé correctement la MCV par heure de MOD à l'occasion d'évaluation n° 1 sont arrivés plus facilement à cette conclusion.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont simplement pas perçu la nécessité de faire une analyse qualitative des résultats du calcul de la MCV, et ne se sont pas posé de questions sur les résultats quantitatifs. Certains ont calculé la MCV unitaire, ce qui a limité leur analyse qualitative (cette approche ayant fait ressortir que les accessoires étaient les produits ayant la plus faible MCV).

Occasion d'évaluation n° 3 (Externalisation)

On demandait aux candidats d'évaluer, à l'aide d'analyses des facteurs qualitatifs et quantitatifs, l'option de l'externalisation envisagée par BBI pour le troisième trimestre et par la suite. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de la profondeur des compétences, les candidats devaient calculer l'incidence financière et faire une analyse qualitative de l'option pour être en mesure de prendre une décision. Ils pouvaient inclure plusieurs données énoncées dans le cas aux fins de leur analyse, dont les différents taux horaires, le fait que BBI fournirait les matières premières à utiliser dans la production, formerait les employés d'Eeeze inc. (EI) et sélectionnerait les produits dont la fabrication serait externalisée, et le fait que BBI s'emploie à fabriquer des jouets de grande qualité. Les candidats pouvaient adopter différentes approches pour quantifier les coûts.

Les candidats ont obtenu de bons résultats en ce qui concerne cette occasion d'évaluation. La plupart ont calculé l'incidence financière et suffisamment analysé les facteurs qualitatifs de l'option de l'externalisation pour être en mesure de prendre une décision.

Les candidats ayant le mieux réussi ont correctement calculé le nombre d'heures de main-d'œuvre manquantes (362 500 heures) et le coût différentiel qui se rattacherait à l'externalisation de la production correspondante aux taux horaires applicables (soit 30 $ et 26 $). Ils ont bien exclu les coûts indirects variables de ce calcul. Ils ont aussi analysé divers facteurs qualitatifs, habituellement en ce qui concerne le risque que pose l'externalisation sur le plan de la qualité et les coûts supplémentaires inconnus qui se rattachent à la formation des employés d'EI.

La plupart des candidats ayant moins bien réussi ont suivi une approche inadéquate reposant sur l'externalisation de toutes les heures, même si cela coûterait manifestement plus cher et que BBI dispose de suffisamment d'heures de main-d'œuvre à l'interne pour fabriquer la plupart des produits. Ils ont aussi tenté d'analyser certains facteurs qualitatifs, mais ont reproduit les données énoncées dans le cas (comme le fait qu'EI a été fondée il y a sept ans) sans traiter de la façon dont les faits en cause pourraient réduire le risque que pose l'externalisation sur le plan de la qualité. Certains ne sont pas arrivés à la conclusion, selon les résultats de l'analyse quantitative, que l'externalisation serait plus coûteuse que la production à l'interne.

Occasion d'évaluation n° 4 (Ajout d'un quart de travail)

On demandait aux candidats d'évaluer, à l'aide d'une analyse des facteurs quantitatifs et qualitatifs, l'option d'ajout d'un quart de travail envisagée par BBI pour le troisième trimestre et par la suite. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de la profondeur des compétences, les candidats devaient calculer l'incidence financière et faire une analyse qualitative de cette option pour être en mesure de prendre une décision. Plusieurs données énoncées dans le cas pouvaient être incluses dans l'analyse, dont l'augmentation des coûts de MOD, le recours possible à des employés autres que les ouvriers, les avantages spéciaux qui pourraient être proposés et le fait que BBI est un chef de file dans son secteur offrant un environnement de travail sain et sécuritaire.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats en ce qui concerne cette occasion d'évaluation. La plupart ont calculé l'incidence financière et suffisamment analysé les facteurs qualitatifs de l'établissement d'un quart de travail supplémentaire pour être en mesure de prendre une décision.

Les candidats ayant le mieux réussi ont correctement calculé le nombre d'heures de main-d'œuvre manquantes (362 500 heures) et le coût différentiel qui se rattacherait au coût plus élevé de ces heures de main-d'œuvre (soit 22,50 $). Ils ont aussi adéquatement tenu compte de l'augmentation (de 150 000 $) des coûts indirects fixes, et parfois également de l'augmentation des coûts indirects variables. Ils ont par ailleurs traité des facteurs qualitatifs distincts liés au quart de travail supplémentaire : beaucoup ont relevé le risque que ces heures supplémentaires nuisent au moral des employés, le risque que le recours à des employés autres que les ouvriers de BBI nuise à la qualité, et l'incidence négative sur la santé et la sécurité des employés mentionnée dans les recherches dont un membre du Conseil, médecin, a fait état.

Bon nombre des candidats ayant moins bien réussi ont suivi une approche inadéquate : ils ont utilisé le taux proposé pour les heures supplémentaires pour calculer le coût de tous les produits, même s'il était clairement indiqué que ce taux ne s'appliquerait qu'aux heures requises pour réaliser le travail qui ne pourrait être fait pendant les heures normales. La plupart des candidats ayant moins bien réussi n'ont tenu compte ni de l'augmentation des coûts indirects fixes, ni de celle des coûts indirects variables, qui étaient directement liées à l'augmentation des heures de main-d'œuvre. Ils ont en outre tenté d'analyser certains facteurs qualitatifs, mais ces derniers contredisaient les points traités pour les autres options, et étaient donc peu utiles. Beaucoup ont abordé l'idée de conserver la production à l'interne pour que BBI puisse exercer un meilleur contrôle sur la qualité des produits. Or, cette idée pallierait un risque qui se rattache à l'option de l'externalisation, mais qui ne constitue pas un facteur qualitatif distinct par rapport au statu quo.

Occasion d'évaluation n° 5 (Modification du procédé de fabrication)

On demandait aux candidats d'évaluer, à l'aide d'une analyse des facteurs quantitatifs et qualitatifs, l'option de la modification du procédé de fabrication envisagée par BBI pour le troisième trimestre et par la suite. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de la profondeur des compétences, les candidats devaient calculer les incidences financières et faire une analyse qualitative de l'option pour être en mesure de prendre une décision. Plusieurs données énoncées dans le cas pouvaient être prises en compte dans l'analyse, dont les économies sur le coût des matières premières et sur les heures de MOD, le gaspillage inhérent au processus actuel, la suggestion d'utiliser du plastique recyclé ou de l'acier recyclé, et le fait que BBI s'emploie à fabriquer des jouets d'enfants faits de matériaux écologiques.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats en ce qui concerne cette occasion d'évaluation. La plupart ont calculé l'incidence financière et effectué une analyse suffisante des facteurs qualitatifs de l'option de la modification du procédé de fabrication pour prendre une décision.

Les candidats ayant le mieux réussi ont correctement déterminé les économies différentielles liées au changement de matières premières pour la fabrication des Bibous, notamment les économies de 40 % en heures de main-d'œuvre et la diminution (d'un montant allant de 8 $ à 12 $) du coût des matières premières. Certains ont aussi appliqué les économies de 40 % aux coûts indirects variables, puis ont utilisé les chiffres ainsi obtenus pour calculer les économies réalisées compte tenu de la demande totale de 1,35 million de Bibous. Les candidats ayant le mieux réussi ont aussi traité des facteurs qualitatifs distincts : beaucoup ont relevé le risque que le changement de matières premières nuise à la qualité, le risque sur le plan du développement durable lié au passage de matières premières naturelles (le bambou) à des matières premières non naturelles (l'acier ou le plastique), le fait que l'utilisation de matériaux recyclés cadrerait avec les valeurs environnementales de l'entité, et le risque de perte de réputation que BBI pourrait courir si elle s'éloignait de son principal avantage concurrentiel.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont suivi une approche inadéquate. Nombre d'entre eux n'ont pas fait le bon calcul, car ils ont utilisé les heures manquantes plutôt que les heures requises pour répondre à la demande totale de Bibous, ou ont appliqué les économies réalisées sur les heures de main-d'œuvre et sur le coût des matières premières à tous les produits, alors que l'étude de cas indiquait clairement que ces économies ne s'appliqueraient qu'aux Bibous. Ils ont en outre tenté d'analyser certains facteurs qualitatifs, mais ces derniers contredisaient les points analysés pour les autres options, et étaient donc peu utiles. Beaucoup ont abordé l'idée de conserver la production à l'interne pour que BBI puisse exercer un meilleur contrôle sur la qualité des produits, et celle de préserver le moral des employés en évitant de les forcer à faire des heures supplémentaires. Or, ces idées pallieraient des risques qui se rattachent à l'option de l'externalisation et à celle du quart de travail supplémentaire, mais qui ne constituent pas des facteurs qualitatifs distincts touchant l'option de la modification du procédé de fabrication.

Occasion d'évaluation n° 6 (Mission/Vision)

On demandait aux candidats d'évaluer les incidences à court terme et à long terme des différentes options stratégiques et de tirer une conclusion sur l'option qui concordait le mieux avec la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de l'étendue des compétences, les candidats devaient bien évaluer les trois options, et tenir compte de leur analyse des facteurs quantitatifs et stratégiques avant de formuler une recommandation pour le troisième trimestre. Plusieurs données énoncées dans le cas pouvaient être incluses dans l'analyse, dont les valeurs concernant la sécurité, la qualité et le développement durable, l'énoncé de mission selon lequel BBI s'emploie à fabriquer des jouets d'enfants de grande qualité qui dépassent les normes de sécurité établies et qui sont faits de matériaux écologiques dans le respect de pratiques d'affaires éthiques, et la réputation de chef de file de BBI dans son secteur pour ses conditions de travail et l'environnement de travail sain et sécuritaire qu'elle offre à ses employés.

Les candidats ont très bien réussi en ce qui concerne cette occasion d'évaluation. Ils ont bien évalué les trois options, et ont tenu compte de leur analyse des facteurs quantitatifs et stratégiques avant de formuler une recommandation pour le troisième trimestre.

Les candidats ayant le mieux réussi ont traité des facteurs qualitatifs liés à la mission dans leur analyse des trois options, et ont aussi réalisé une analyse quantitative de ces options. La plupart ont pris du recul et ont formulé une recommandation générale quant à l'option à mettre en œuvre, en tenant compte de leur analyse des facteurs qualitatifs et quantitatifs. La majorité des candidats ayant le mieux réussi ont conclu leur analyse par un lien entre l'option recommandée et la mission et la stratégie de BBI.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont analysé les trois options, mais n'ont souvent pas tenu compte des considérations stratégiques dans leur analyse qualitative, dans laquelle ils ont uniquement traité des facteurs de coût plutôt que de tenir compte de la mission et des valeurs de BBI. D'autres n'ont pas, au terme de l'analyse des trois options, pris de recul pour recommander celle à mettre en œuvre. Certains n'ont pas fait de calculs concernant ces trois options, de sorte qu'il leur a été difficile de justifier une recommandation quant à l'option à mettre en œuvre (ils pouvaient difficilement le faire sans avoir tenu compte des considérations stratégiques et des incidences financières des trois options).

Occasion d'évaluation n° 7 (Avantages)

On demandait aux candidats de traiter des conséquences fiscales des avantages proposés aux employés. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de l'étendue des compétences, les candidats devaient analyser raisonnablement en profondeur les conséquences fiscales découlant des avantages envisagés et indiquer des moyens pour éviter que les avantages ne soient imposés. Plusieurs données énoncées dans le cas pouvaient être incluses dans l'analyse, dont les propositions de payer aux vendeurs un abonnement à un centre de conditionnement physique, de payer les droits de scolarité pour des cours n'étant pas nécessairement liés aux tâches de l'employé, et d'offrir des certificats-cadeaux d'une valeur de 100 à 500 $.

Les candidats ont eu de très bons résultats en ce qui concerne cette occasion d'évaluation. Ils ont analysé raisonnablement en profondeur les conséquences fiscales découlant des avantages, et ont indiqué des moyens pour éviter que ceux-ci ne soient imposés.

Les candidats ayant le mieux réussi ont traité des trois avantages envisagés et ont clairement mentionné les critères fiscaux qui s'y rattachent avant de formuler une conclusion sur les conséquences fiscales pour les employés. De façon générale, ils devaient souligner qu'un abonnement est un avantage imposable à moins qu'il ne soit offert à tous les employés ou que l'entité ne puisse démontrer qu'il sert à des fins d'affaires (et non personnelles); que les droits de scolarité qui se rattachent à des cours d'intérêt personnel, et non liés au perfectionnement des compétences liées aux tâches, constituent un avantage imposable; et que les certificats-cadeaux sont des avantages imposables, quel qu'en soit le montant, car ils sont considérés comme des cadeaux en quasi-espèces. Les candidats ayant le mieux réussi ont aussi proposé une combinaison des avantages envisagés pour éviter que ces avantages ne soient imposés aux employés, et ont traité des incidences de ces avantages pour BBI. Ils ont souvent proposé d'offrir l'abonnement à tous les employés, de n'autoriser que les cours liés aux tâches des employés, et d'offrir des cadeaux autres qu'en espèces d'une valeur inférieure à 500 $. Ils ont aussi précisé que les abonnements ne seraient pas une dépense déductible pour BBI, contrairement aux droits de scolarité et aux certificats-cadeaux.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont formulé une conclusion concernant les conséquences fiscales pour les employés, sans mentionner les critères fiscaux pertinents. Certains ont simplement indiqué que les abonnements et les cartes-cadeaux sont des avantages imposables, et que les droits de scolarité sont des avantages non imposables. Puisqu'ils n'avaient pas traité des critères fiscaux, on pouvait difficilement déterminer si ces candidats comprenaient les notions fiscales ou s'ils avaient simplement tenté de « deviner » le traitement fiscal à mettre en œuvre. D'autres n'ont pas perçu la nécessité de traiter des conséquences fiscales du point de vue des employés, et ont seulement analysé les incidences pour BBI.

Épreuve :	**Jour 3, cas n° 2 (Institut ALS)**
Temps approximatif :	80 minutes
Niveau de difficulté :	Moyen
Domaines de la Grille de compétences :	Information financière (2 occasions d'évaluation) Audit et certification (2 occasions d'évaluation) Comptabilité de gestion (2 occasions d'évaluation) Stratégie et gouvernance (1 occasion d'évaluation) Fiscalité (1 occasion d'évaluation)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation

Occasion d'évaluation n° 1 (Comptabilisation des produits)

On demandait aux candidats de préparer un mémo présentant leur analyse de toutes les questions d'information financière découlant de l'offre de cours en ligne. À cette fin, l'Annexe I de l'étude de cas leur fournissait des informations sur les nouveaux cours en ligne. Cette annexe indiquait aux candidats que l'Institut ALS présente son information financière selon les NCECF. Elle fournissait également des informations sur la comptabilisation des produits tirés des cours en ligne et sur l'inscription à l'actif des cours en ligne et de la plateforme informatique connexe. L'occasion d'évaluation n° 1 se rattachait à la question de la comptabilisation des produits tirés des nouveaux cours en ligne. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de la profondeur des compétences, les candidats devaient effectuer une analyse raisonnable des questions de comptabilisation des produits, et tenter de calculer les redressements nécessaires.

Les candidats ont obtenu de bons résultats en ce qui concerne cette occasion d'évaluation. Nombre d'entre eux ont réussi à relever le fait que les critères relatifs à l'achèvement de l'exécution n'avaient pas été réunis, et ont utilisé suffisamment de données du cas pour étayer leur analyse. Beaucoup ont calculé le montant de produits qui devait être décomptabilisé et inscrit au bilan dans les produits reportés. Certains candidats ont constaté que la méthode de l'avancement des travaux était plus appropriée que celle de l'achèvement des travaux pour comptabiliser les produits tirés des cours en ligne. Toutefois, la plupart du temps, les calculs réalisés pour déterminer le montant de produits à reporter ne coïncidaient pas totalement avec l'analyse des candidats. Ces derniers ont seulement tenu compte des cours terminés, plutôt que de prendre en considération également les cours en voie d'achèvement.

Les candidats ayant le mieux réussi ont présenté des analyses bien structurées et plus exhaustives que celles des candidats ayant moins bien réussi. Ils ont formulé de meilleures réponses, tant sur le plan technique que sur le plan de l'application, car ils ont mentionné les indications pertinentes des NCECF et ont tenu adéquatement compte des données du cas. Ils se sont demandés si l'exécution était achevée, et ont étayé leur analyse à l'aide de calculs plus complets, dans lesquels ils ont tenu compte non seulement des cours terminés, mais aussi de ceux en voie d'achèvement au 31 décembre. La plupart de ces candidats ont traité de la nécessité d'utiliser la méthode de l'avancement des travaux, et démontré leur compréhension de la situation en effectuant un calcul raisonnable pour étayer leur conclusion.

Bon nombre des candidats ayant moins bien réussi ont conclu à tort que les 75 000 $ avaient été correctement comptabilisés en produits, soit parce qu'ils n'ont pas appliqué les critères des NCECF aux données particulières du cas, soit parce qu'ils les ont mal appliqués. D'autres se sont contentés de mentionner les critères énoncés dans les NCECF, et ont tiré une conclusion hâtive concernant la question de savoir si les produits avaient été correctement comptabilisés.

Occasion d'évaluation n° 2 (Actif incorporel)

On demandait aux candidats d'analyser, dans leur mémo, l'actif comptabilisé au bilan par Michael relativement aux nouveaux cours en ligne. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de la profondeur des compétences, les candidats devaient effectuer une analyse raisonnable de la comptabilisation de l'actif incorporel et déterminer quel montant il serait raisonnable de comptabiliser, avec arguments à l'appui.

Les candidats ont obtenu de bons résultats en ce qui concerne cette occasion d'évaluation. La plupart ont été en mesure d'analyser certaines composantes du montant total inscrit à l'actif, et de justifier pourquoi il était ou non approprié de les comptabiliser à l'actif. De plus, de nombreux candidats ont, pour résumer leur analyse, fourni le montant qui devrait être retranché de celui ayant été inscrit à l'actif. Par exemple, la plupart des candidats ont relevé le fait que les coûts de 30 000 $ relatifs à l'étude de marché doivent être comptabilisés en charges selon les NCECF, et ont tenté d'expliquer pourquoi les frais de marketing ou les coûts de soutien auraient aussi dû être comptabilisés en charges. Certains candidats ont tenu compte, dans leur analyse, soit de certains des critères généraux applicables aux actifs incorporels, soit de certains des critères d'inscription à l'actif des frais de développement des actifs incorporels générés à l'interne, et ont bien utilisé les données du cas afin d'étayer leur analyse. D'autres candidats ont toutefois répété le même énoncé pour les différents critères mentionnés; ils n'ont donc pas fourni une analyse suffisamment approfondie ou tenant suffisamment compte des données du cas.

Les candidats ayant le mieux réussi ont présenté des analyses bien structurées et plus exhaustives que celles des candidats ayant moins bien réussi. Ils ont formulé de meilleures réponses, tant sur le plan technique que sur le plan de l'application, car ils ont mentionné les indications pertinentes des NCECF et ont tenu adéquatement compte des données du cas. Ils se sont d'abord demandé si l'actif répondait aux critères généraux relatifs aux actifs incorporels, avant de poursuivre leur analyse en se penchant sur les coûts de recherche et de développement inscrits à l'actif. Les candidats ayant le mieux réussi ont aussi utilisé les bonnes données énoncées dans le cas et ont formulé des commentaires utiles dans leur évaluation des différents critères liés aux coûts de développement. De plus, ces candidats ont constaté que l'actif incorporel devait être amorti sur sa durée de vie utile, soit cinq ans selon l'estimation initiale de Michael concernant la fréquence de mise à jour des cours.

Bon nombre des candidats ayant moins bien réussi n'ont traité que des coûts de recherche, de marketing et de soutien, et ont calculé le montant qui aurait dû être comptabilisé en charges, mais n'ont pas expliqué pourquoi ils jugeaient approprié de comptabiliser ces coûts en charges et n'ont pas traité des autres coûts inscrits à l'actif. D'autres candidats ont simplement reproduit les critères des NCECF et ne les ont appliqués à aucune des données énoncées dans le cas, ou ont formulé une conclusion générale, à la fin des critères énumérés, selon laquelle tous les critères avaient été remplis parce que des cours en ligne étaient déjà offerts, sans se demander s'il était approprié d'inscrire à l'actif chacune des composantes du coût des cours en ligne.

Occasion d'évaluation n° 3 (Planification)

On demandait aux candidats de tenir compte de l'incidence des cours en ligne nouvellement offerts sur l'évaluation des risques pour l'audit de l'exercice considéré. La demande expresse d'Evelyn orientait clairement les candidats vers cette occasion d'évaluation de l'étendue des compétences, et l'Annexe I de l'étude de cas leur fournissait des informations sur les nouveaux cours en ligne. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient traiter des questions importantes liées à la prise en charge de la mission ou du projet, et tenter d'évaluer le risque d'anomalies significatives.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats en ce qui concerne cette occasion d'évaluation. La plupart ont été en mesure de constater et d'expliquer le fait que les cours en ligne constituaient de nouveaux flux de rentrées pour l'Institut ALS. Ils ont aussi constaté les répercussions sur l'audit de l'exercice considéré (notamment occasionnées par les éléments non testés du système utilisé pour les cours en ligne, ou par le fait que les erreurs existantes donnent à penser que d'autres erreurs sont possibles) et ont compris que le risque de la mission allait augmenter par rapport aux années précédentes.

Les candidats ayant le mieux réussi ont démontré une meilleure compréhension des nouvelles activités et ont constaté qu'il était possible que d'autres erreurs aient été commises. Ils ont aussi vu que le système existant n'avait pas changé en raison des cours en ligne, mais que l'Institut ALS utilisait plutôt maintenant des aspects différents de ce système. Ces candidats ont aussi tenu compte des répercussions de ces facteurs sur l'évaluation du risque par rapport aux exercices antérieurs.

Bon nombre des candidats ayant moins bien réussi n'ont fourni aucune explication à l'appui de leur énoncé concernant le niveau de risque, et se sont limités à conclure que le risque était élevé compte tenu des nouveaux cours en ligne. D'autres n'ont pas du tout traité des considérations liées au risque, et ont plutôt insisté sur les utilisateurs des états financiers ou sur l'apparence de parti pris de Michael.

Occasion d'évaluation n° 4 (Seuil de signification et stratégie)

On demandait aux candidats d'évaluer l'incidence des cours en ligne nouvellement offerts sur le seuil de signification et la stratégie d'audit de l'exercice considéré. La demande expresse d'Evelyn orientait clairement les candidats vers le travail à faire, et l'Annexe I de l'étude de cas leur fournissait des informations sur les nouveaux cours en ligne. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de l'étendue des compétences, les candidats devaient calculer le seuil de signification préliminaire en tenant compte de l'incidence des erreurs comptables relevées sur la détermination de ce seuil. Ils devaient aussi expliquer que la stratégie d'audit relative aux produits sera influencée par les changements (puisque les nouveaux produits générés par les cours en ligne devraient faire l'objet de tests et qu'il faudrait prévoir des tests complémentaires du système d'inscription).

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats en ce qui concerne cette occasion d'évaluation. La plupart ont tenté de calculer le seuil de signification préliminaire, et certains ont constaté que les erreurs comptables auraient une incidence sur ce calcul. Ils l'ont démontré soit en effectuant un calcul tenant compte des chiffres redressés, soit en indiquant que le seuil de signification serait plus bas en raison de ces redressements. Les candidats ont éprouvé plus de difficulté pour ce qui est de l'incidence sur la stratégie d'audit, et certains n'ont pas traité de l'incidence des changements issus des cours en ligne nouvellement offerts. De nombreux candidats ont formulé un bref énoncé concernant la stratégie d'audit qui devrait être utilisée (par exemple, une stratégie mixte), et n'ont que peu tenu compte des répercussions que les cours en ligne auraient sur cette stratégie, ou ont automatiquement conclu à la nécessité de recourir à une stratégie fondée sur des procédures de corroboration en raison des erreurs comptables relevées.

Les candidats ayant le mieux réussi ont calculé un seuil de signification préliminaire et un seuil de signification ajusté, et ont tenu compte des autres facteurs liés au seuil de signification (par exemple, ils ont pris en considération les différents utilisateurs, ont étayé la base utilisée pour calculer le seuil de signification, ou ont expliqué pourquoi il serait préférable d'utiliser le seuil de signification pour les travaux en ce qui a trait à certains aspects). Ces candidats ont démontré une meilleure compréhension de l'incidence des cours en ligne sur la stratégie d'audit (par exemple, ils ont constaté la nécessité de tester les contrôles, ce qui pourrait permettre au cabinet de recourir à une stratégie mixte), et ont démontré leur compréhension de l'incidence du système sur la stratégie,

plutôt que de conclure automatiquement à la nécessité de recourir à une stratégie fondée sur des procédures de corroboration.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont formulé un bref commentaire relativement au seuil de signification, comme un énoncé général faisant mention des utilisateurs des états financiers, ou ont seulement calculé le seuil de signification préliminaire et formulé un court énoncé sur la stratégie d'audit. Par exemple, nombre de ces candidats ont affirmé que cette stratégie devrait être entièrement fondée sur des procédures de corroboration, et certains ont tenté d'étayer cette affirmation en indiquant que, comme L'Institut ALS est une petite société fermée, il n'y aurait aucun contrôle sur lequel s'appuyer. Ces candidats n'ont pas réussi à démontrer leur compréhension de la nature du changement de stratégie d'audit occasionné par l'introduction des cours en ligne, et n'ont pas tenu compte du fait que même les petites sociétés et les sociétés à capital fermé peuvent disposer d'un système de contrôle interne fiable.

Occasion d'évaluation n° 5 (Croissance – Analyse quantitative)

Les candidats savaient que Michael envisageait différents moyens de faire croître davantage l'entreprise, et qu'il se demandait si l'Institut devrait offrir plus de cours en ligne ou plus de cours en classe traditionnels. L'Annexe II de l'étude de cas leur fournissait des informations sur les deux options, et ils devaient aussi consulter l'Annexe I portant sur les cours en ligne. Le fait qu'Evelyn ait précisé que Michael demandait une évaluation quantitative des deux options orientait clairement les candidats vers cette occasion d'évaluation de la profondeur des compétences. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient tenir compte des facteurs quantitatifs liés aux deux options, et effectuer une analyse appropriée soit des flux de trésorerie annuels, soit du bénéfice associé à chacune des options.

De façon générale, les candidats ont obtenu d'assez bons résultats en ce qui concerne cette occasion d'évaluation. Nombre d'entre eux ont tenté d'effectuer un calcul tant pour les cours en ligne que les cours en classe. Or, il y avait souvent des erreurs ou des omissions dans leurs calculs. Les candidats ont habituellement bien fait les calculs liés aux cours en classe, car ils ont tenu compte des éléments de produits et de charges, ainsi que de plusieurs données clés énoncées dans le cas. L'Annexe II fournissait toutes les informations quantitatives sur les cours en classe. Les erreurs les plus fréquentes qu'ont commises les candidats étaient les suivantes : ne pas avoir tenu compte du nombre maximum d'étudiants par classe (20) dans le calcul des produits, ne pas avoir calculé sur une base annuelle le loyer mensuel de 8 500 $, et ne pas avoir calculé la rémunération de 2 400 $ en fonction des cours offerts. Les candidats ont semblé faire plus d'erreurs de calcul pour les cours en ligne, possiblement parce qu'ils devaient tenir compte des Annexes I et II pour obtenir les informations sur les produits, sur les coûts variables et sur les coûts fixes. Ils ont notamment souvent oublié de comptabiliser l'ajout prévu des six cours adaptés pour diffusion en ligne, ou ont omis ou mal calculé les coûts variables liés à l'hébergement Web et au soutien informatique (6 $ par inscription à un cours selon l'Annexe I) ou les coûts fixes liés au marketing (10 000 $ pour les quatre cours déjà offerts selon l'Annexe I). En général, les candidats ont élaboré une analyse quantitative dont l'objet était comparable, et ont seulement tenu compte des produits et des coûts différentiels liés à chaque option d'expansion.

Les candidats ayant le mieux réussi ont effectué une analyse quantitative exhaustive et exacte des deux options et ont fait peu d'erreurs de calcul. En ce qui concerne les cours en classe, ils ont tenu compte des produits, des charges annuelles résultant de la location du local et des charges liées à la rémunération des enseignants. Certains ont examiné les taux d'inscription et ont montré à Michael l'incidence qu'aurait une baisse de ce taux, par rapport à 100 %, sur l'évaluation quantitative. En ce qui concerne les cours en ligne, certains candidats ayant par ailleurs très bien réussi ont commis une petite erreur ou omission dans leur calcul, mais ont tenu compte des produits et des charges dans leur analyse. De plus, de nombreux candidats ayant bien réussi ont constaté

qu'un coût initial se rattacherait à l'élaboration du contenu des six cours en ligne prévus, et ont tenu compte de cette dépense dans leur analyse.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont tenté de faire une analyse quantitative de l'une des options, ou des deux, mais il y avait de nombreuses erreurs et omissions dans leurs calculs. Ceux-ci ont donc été plus ou moins utiles. Certains ont aussi élaboré une analyse dont l'objet n'était pas comparable (par exemple, ils ont comparé les nouveaux cours en ligne aux cours actuellement offerts en classe), car elle n'avait pas été réalisée sur une base différentielle. De plus, ces candidats n'ont généralement pas tenu compte de la dépense initiale qui se rattacherait à l'élaboration du contenu des six cours en ligne prévus.

Occasion d'évaluation n° 6 (Croissance – Analyse qualitative)

Evelyn demandait une évaluation qualitative des deux options en plus de l'évaluation quantitative. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de la profondeur des compétences, les candidats devaient tenir compte de plusieurs facteurs qualitatifs.

Les candidats ont obtenu de bons résultats en ce qui concerne cette occasion d'évaluation. Ils ont traité des facteurs qualitatifs et de certains points à considérer relativement à chacune des options, et sont arrivés à une conclusion raisonnable selon les résultats de leur analyse. La plupart ont été en mesure de formuler une recommandation générale quant à l'option d'expansion à privilégier, et ont étayé cette recommandation par une analyse qui portait souvent sur les hypothèses de croissance concernant les cours en ligne et les cours en classe. De nombreux candidats ont toutefois répété plusieurs fois le même point (par exemple, leurs réserves quant aux estimations relatives à la croissance) de différentes façons, sans réaliser qu'ils traitaient chaque fois du même facteur. Ils ont aussi souvent effectué une analyse d'un facteur donné en indiquant qu'il s'agissait d'un avantage pour l'une des possibilités, tout en le désignant comme un inconvénient pour l'autre. Malgré cette double mention, le facteur était le même et on a considéré que les candidats n'avaient traité que d'un seul facteur.

Les candidats ayant le mieux réussi ont en général traité de facteurs qualitatifs dont ils ont pesé les avantages et les inconvénients, ont utilisé dans leur analyse les données pertinentes parmi celles énoncées dans le cas, et ont traité des cours en ligne et des cours en classe. Leurs commentaires judicieux, dans lesquels ils ne se sont pas limités à reproduire les données du cas, donnent à penser que ces candidats ont pris le temps de planifier leur réponse et d'y réfléchir. De façon générale, ils ont compris les possibilités d'expansion proposées et ont tenu compte des informations présentées dans le cas. Pour conclure leur analyse, tous les candidats ayant le mieux réussi ont présenté à Michael une recommandation générale sur la voie à suivre.

Bon nombre des candidats ayant moins bien réussi ont reproduit les données du cas et les ont présentées sous forme de liste d'avantages et d'inconvénients, sans formuler d'autres commentaires ou interprétations à leur sujet. Ils n'ont aussi mentionné que peu d'avantages et d'inconvénients des possibilités de croissance, ont traité des facteurs qualitatifs concernant soit les cours en ligne, soit les cours en classe (mais non les deux), ou ont simplement reproduit les résultats de leur analyse quantitative plutôt que de traiter d'autres facteurs qui pourraient avoir une incidence sur la décision de l'Institut ALS quant à ses projets d'expansion.

Occasion d'évaluation n° 7 (Cannibalisation)

Les candidats devaient constater que les produits tirés des cours en ligne pouvaient avoir entraîné une baisse des produits tirés des cours en classe. La demande d'Evelyn de tenir compte de toutes les répercussions des possibilités de croissance sur la stratégie et la gouvernance orientait les candidats vers cette occasion d'évaluation, mais ne les orientait pas précisément vers ce sujet de

préoccupation. L'Annexe II de l'étude de cas mentionnait que le taux d'inscription aux cours en classe, qui avait été de 100 % par le passé, n'avait été que de 80 % en novembre et en décembre. Dans le cadre de cette occasion d'évaluation de l'étendue des compétences, les candidats devaient constater que cette baisse avait coïncidé avec l'introduction, en octobre 2015, des quatre cours en ligne. Pour démontrer leur compétence, ils devaient traiter de la possibilité que les produits tirés des cours en ligne cannibalisent les produits tirés des cours en classe, et de l'incidence de cette possibilité sur la décision de l'Institut ALS quant à ses projets d'expansion.

La performance des candidats à l'égard de cette occasion d'évaluation a laissé à désirer. Certains ont su relever et expliquer le lien entre la popularité croissante des cours en ligne et la baisse du taux d'inscription aux cours en classe. Nombre d'entre eux n'ont toutefois pas approfondi cette constatation initiale pour en examiner les incidences pour l'avenir. Certains ont mentionné la nécessité pour Michael de reformuler l'énoncé de mission de la société pour tenir compte des cours en ligne, ou ont traité de manière générale de la nécessité d'améliorer la gouvernance et la surveillance au sein de la société. Ces candidats n'ont pas tenu compte des éléments propres au cas et ont plutôt traité de questions générales concernant la stratégie et la gouvernance.

Les candidats ayant le mieux réussi ont relevé la cannibalisation et ont présenté à Michael des suggestions précises pour y remédier à l'avenir. Par exemple, certains ont suggéré de réduire l'écart entre le prix des cours en ligne et des cours en classe. En effet, les cours en ligne coûtent actuellement 150 $, soit beaucoup moins cher que ceux qui se donnent en classe, qui coûtent 400 $. D'autres ont proposé de faire en sorte que le public visé par le marketing des cours en ligne soit situé à l'extérieur de la région de Toronto, pour éviter que les étudiants de cette région, qui s'inscriraient normalement aux cours en classe, n'optent plutôt pour les cours en ligne. La cannibalisation est demeurée l'élément central de l'analyse effectuée par ces candidats, qui ont formulé des suggestions utiles concernant les possibilités d'expansion et n'ont que rarement traité des questions générales de gouvernance et de stratégie.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas relevé le lien entre l'augmentation des inscriptions aux cours en ligne (surtout dans la région de Toronto) et la baisse du taux d'inscription aux cours en classe par rapport aux taux antérieurs. Ces candidats ont plutôt eu tendance à analyser des questions génériques de gouvernance, dont le fait que Michael ne serait pas en mesure d'assurer le fonctionnement de sa société si elle continuait de croître, que l'Institut ALS devrait se doter d'un conseil d'administration et de divers comités, ou que Michael devrait reformuler l'énoncé de mission pour tenir compte des cours en ligne puisque la société n'offrait jusqu'à maintenant que des cours en classe. Par conséquent, ces candidats n'ont pas tenu compte de façon appropriée, dans leurs commentaires, des données du cas, des changements survenus récemment ou de la taille de l'Institut ALS.

Occasion d'évaluation n° 8 (Incidences fiscales des frais de développement)

Le cas n'orientait pas explicitement les candidats vers cette occasion d'évaluation de l'étendue des compétences. L'Annexe I indiquait toutefois que Michael se demandait si certains des frais de développement des cours en ligne et de la plateforme informatique connexe pouvaient être déduits dans la déclaration fiscale ou si une déduction pour amortissement pouvait être demandée. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient expliquer le traitement fiscal à appliquer aux frais de développement de la plateforme informatique et aux frais de développement des cours en ligne, et relever le fait que le traitement était différent pour la partie capital et la partie revenu.

La performance des candidats à l'égard de cette occasion d'évaluation a laissé à désirer. Nombre de candidats ont traité soit de la partie capital, soit de la partie revenu du coût des cours en ligne. Certains, dans leur analyse, ont démontré des connaissances adéquates en fiscalité. Toutefois, ils ont été nombreux à formuler simplement des conclusions (par exemple, que l'actif incorporel devait

être considéré comme une dépense en capital admissible, ou que les dépenses étaient déductibles aux fins fiscales), sans préciser la nature de l'actif ou de l'élément de revenu, ou de ses composantes d'un point de vue fiscal, et sans expliquer pourquoi il serait considéré comme un actif d'impôt (par exemple, comme une dépense en capital admissible). Seuls quelques candidats ont constaté que les composantes distinctes de l'actif incorporel inscrites à l'actif à des fins comptables pouvaient en fait être entièrement déductibles aux fins fiscales.

Les candidats ayant le mieux réussi ont traité tant de la partie capital que de la partie revenu du coût des cours en ligne, et leurs réponses étaient, de façon générale, exhaustives, justifiées et techniquement correctes d'un point de vue fiscal. Ils ont aussi démontré leurs connaissances en fiscalité, sur la question des dépenses en capital, par leur analyse de la nature de l'actif et du classement de la dépense aux fins fiscales. De nombreux candidats ayant bien réussi ont démontré leur compréhension de l'incidence fiscale de l'inclusion d'un actif dans une catégorie donnée (par exemple, dans le cas du logiciel compris dans la catégorie 12 prévoyant un taux d'amortissement fiscal de 100 %, pour lequel la règle de la demi-année s'applique dans l'année d'acquisition), et ont expliqué pourquoi l'actif peut être inclus dans une catégorie donnée.

Les candidats ayant le moins bien réussi n'ont pas du tout traité de cette occasion d'évaluation ou n'en ont traité que brièvement et de façon incomplète d'un point de vue fiscal. Par exemple, certains candidats ont mentionné qu'un élément donné serait déductible aux fins fiscales, mais n'ont fourni aucune explication pour étayer cette conclusion. D'autres ont appliqué la même durée de vie pour le traitement fiscal que celle estimée pour le traitement comptable (Michael s'attendait à ce que les cours soient mis à jour aux cinq ans), et n'ont pas réalisé que la durée de vie à utiliser n'était pas la même dans les deux cas. Les candidats semblaient par ailleurs mal connaître les types d'actifs qui pouvaient être compris dans les différentes catégories fiscales, soit aux fins de la déduction pour amortissement ou de l'inclusion dans les dépenses en capital admissibles.

Épreuve : **Jour 3, cas n° 3 (Manoir Katwill inc.)**

Temps approximatif : 80 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaines de la Grille de compétences : Comptabilité de gestion (2 occasions d'évaluation)
Fiscalité (1 occasion d'évaluation)
Finance (2 occasions d'évaluation)
Audit et certification (1 occasion d'évaluation)
Stratégie et gouvernance (1 occasion d'évaluation)

Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation

Occasion d'évaluation n° 1 (Coût de revient par résident – Analyse quantitative)

Le directeur général voulait expressément que le nouveau contrôleur détermine si l'entité faisait ses frais pour chaque résident, compte tenu du passage du taux d'occupation de 85 % à 100 %. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de la profondeur des compétences, les candidats devaient faire preuve d'une compréhension des coûts fixes et des coûts variables, et effectuer un calcul raisonnable du coût par résident, compte tenu de la hausse du taux d'occupation.

Les candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont calculé le produit total et les coûts au taux d'occupation de 100 % (soit 220 lits), et ont constaté que les coûts rattachés aux professionnels de la santé variaient en fonction du nombre de lits. Des candidats n'ont pas utilisé le bon nombre d'infirmiers dans leur calcul (un plutôt que trois). En général, les candidats ont mentionné qu'à l'exception des coûts administratifs, qui sont fixes, tous les coûts étaient considérés comme variables, et les ont ajustés pour refléter l'augmentation du taux d'occupation de 85 % à 100 %.

Les candidats ayant le mieux réussi ont calculé les coûts par résident au taux d'occupation de 100 %, et ont tenu compte du caractère fixe ou variable de chaque type de coûts (dont ceux liés aux aliments, aux frais de bureau, aux activités récréatives et aux services publics).

Les candidats ayant le moins bien réussi ont tenté de calculer le produit total et les coûts au taux d'occupation de 100 %, mais ont fait des erreurs importantes dans le calcul des coûts liés aux professionnels de la santé, soit parce qu'ils ont appliqué un coefficient de 100/85, soit parce qu'ils n'ont pas tenu compte des particularités concernant le nombre de professionnels requis. Par exemple, certains candidats ont compté un seul employé par type de professionnels dans leurs calculs des coûts du personnel. D'autres ont traité les autres coûts comme étant tous fixes ou tous variables.

Occasion d'évaluation n° 2 (Coût par rapport au montant des produits – Analyse qualitative)

On demandait aux candidats de suggérer certaines améliorations qui permettraient à Katwill d'accroître sa rentabilité. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de la profondeur des compétences, les candidats devaient comparer les produits aux coûts, idéalement par résident, pour tenter d'expliquer pourquoi Katwill n'arrive pas à faire ses frais, et ce, en dépit de la hausse du taux d'occupation. Ils devaient ensuite proposer des façons d'augmenter les produits ou de diminuer les coûts, ce qui leur demandait une certaine créativité.

Les candidats ont obtenu d'assez bons résultats pour cette occasion d'évaluation. La plupart ont comparé les coûts aux produits, mais non par résident, et ont expliqué certaines des raisons pour lesquelles l'entité ne fait pas ses frais. Toutefois, de nombreux candidats n'ont pas formulé de recommandations sur la manière dont Katwill pourrait s'y prendre pour accroître sa rentabilité.

Les candidats ayant le mieux réussi ont comparé les coûts aux produits, souvent par résident, et ont adéquatement décrit deux des trois améliorations qui pourraient être apportées pour accroître la rentabilité (par exemple, en raison de l'inflation, la ville pourrait envisager d'augmenter le montant de la subvention, ou Katwill pourrait envisager de rémunérer les diététistes pour les heures réellement travaillées). Les candidats ayant le mieux réussi ont par ailleurs eu tendance à fournir une analyse éclairée des produits et des coûts qui seraient peu susceptibles de pouvoir changer dans le contexte du cas, et à expliquer pourquoi (par exemple, Katwill ne pourrait cesser complètement d'engager des dépenses pour les activités récréatives, même s'il semble s'agir de coûts discrétionnaires).

Les candidats ayant le moins bien réussi ont seulement tenté de comparer l'ensemble des coûts à l'ensemble des produits, et cette comparaison contredisait souvent les calculs auxquels elle se rattachait. De plus, bon nombre des candidats ayant moins bien réussi ont formulé une ou deux recommandations très générales ou irréalistes pour accroître la rentabilité, comme de mettre fin à toutes les activités récréatives.

Occasion d'évaluation n° 3 (Employés ou travailleurs indépendants)

Le fait que le directeur général ne comprenait pas pourquoi Katwill devait verser des retenues à la source si certains employés, soit les diététistes, étaient considérés comme des travailleurs autonomes orientait les candidats vers cette occasion d'évaluation de l'étendue des compétences. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient relever et analyser certains des critères appliqués par l'ARC pour déterminer si une personne est un employé ou un travailleur autonome, et appliquer ces critères aux données du cas présentées dans l'Annexe II, afin de tirer une conclusion.

La plupart des candidats ont obtenu de bons résultats pour cette occasion d'évaluation, et ont été en mesure d'effectuer une analyse bien étayée dans laquelle ils ont comparé les données énoncées dans le cas aux critères appliqués par l'ARC, afin de tirer une conclusion. Les candidats semblaient bien connaître les critères en question.

Les candidats ayant le mieux réussi ont relevé au moins quatre critères applicables et en ont analysé la plupart suffisamment en profondeur pour arriver à une conclusion conforme à leur analyse sur le statut d'emploi. Ils ont constaté que l'on peut fournir des arguments à l'appui des deux statuts possibles pour certains critères, et ont proposé un plan d'action à Katwill, par exemple communiquer avec l'ARC pour obtenir une décision ou suggérer des façons de protéger le statut de travailleur autonome.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont relevé deux ou trois critères pertinents et n'ont rattaché qu'un ou deux de ces critères aux données pertinentes du cas en ne fournissant qu'une brève analyse. Certains n'ont pas étayé leur conclusion. De plus, des candidats ont mal reproduit les données ou en ont fait une interprétation erronée.

Occasion d'évaluation n° 4 (Options de financement – Analyse quantitative)

La description fournie par le directeur général des deux options de financement envisagées pour procéder à l'expansion et le fait qu'il demandait un avis sur les deux options de financement, d'un point de vue quantitatif et qualitatif, orientaient les candidats vers ce travail à faire. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient calculer le coût (au moyen du taux d'intérêt implicite ou d'une autre méthode) de chacune des options de financement, et tenir compte de la valeur temps de l'argent dans leur analyse. Cette occasion d'évaluation était jugée difficile, car les options de financement étaient très différentes l'une de l'autre, de sorte que la comparaison quantitative représentait un plus grand défi.

La performance des candidats à l'égard de cette occasion d'évaluation a laissé à désirer, la plupart d'entre eux n'ayant pas été en mesure de déterminer les taux d'intérêt effectifs des deux options et de les comparer. La plupart des candidats ont effectué un calcul de la valeur actualisée nette des paiements annuels et mensuels, et ont appliqué le même taux d'actualisation aux deux calculs. Ils ont ainsi démontré une certaine compréhension de la valeur temps de l'argent.

Les candidats ayant le mieux réussi ont calculé les frais d'intérêts annuels et mensuels pour chacune des options de financement, et ont souvent effectué un calcul du taux de rendement interne. Ils ont donc démontré une compréhension plus approfondie de la valeur temps de l'argent.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont seulement calculé le montant total des paiements liés à chaque option et comparé les chiffres absolus. Ils n'ont donc démontré aucune compréhension de la valeur temps de l'argent.

Occasion d'évaluation n° 5 (Options de financement – Analyse qualitative)

Le fait que le directeur général ait demandé un avis sur les deux options de financement, d'un point de vue quantitatif et qualitatif, orientait les candidats vers ce travail à faire. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de l'étendue des compétences, les candidats devaient traiter de certaines des considérations qualitatives (soit de l'échéancier des flux de trésorerie, du risque de conversion, du cautionnement personnel, etc.) concernant chacune des options, et recommander l'une de ces options à Kurt.

La performance des candidats à l'égard de cette occasion d'évaluation a laissé à désirer. La plupart des candidats ont relevé deux ou trois facteurs qualitatifs concernant l'option 1 (banque), et en ont analysé un ou deux (comme le cautionnement, la garantie et l'obligation de présenter des états financier établis selon les NCECF). Ils ont effectué une analyse moins approfondie de l'option 2 (investisseur privé) : certains ont désigné le droit de conversion et l'incertitude relative aux flux de trésorerie liés à cette option comme des sujets de préoccupation, mais ont eu de la difficulté à expliquer pourquoi. De façon générale, ils ont recommandé l'une ou l'autre des options, mais leur recommandation ne concordait pas toujours avec leur analyse.

Les candidats ayant le mieux réussi ont traité de plusieurs facteurs qualitatifs liés aux deux options. Ils ont analysé deux ou trois données du cas pertinentes pour l'option 1, et ont montré qu'ils avaient bien réfléchi au droit de conversion et à l'incertitude relative aux flux de trésorerie qui se rattachent à l'option 2. Ils ont aussi formulé une recommandation fondée sur leur analyse.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont reproduit les données énoncées dans le cas sans décrire leurs incidences pour Carrie, l'actionnaire unique, ou pour Katwill. Ils ont souvent effectué une analyse prenant la forme d'une liste d'avantages et d'inconvénients, et n'ont fourni que peu d'explications quant au classement de chaque élément dans les uns ou les autres.

Occasion d'évaluation n° 6 (Contrôle)

L'annexe décrivant les processus financiers de Katwill orientait les candidats vers cette occasion d'évaluation, de même que la demande du directeur général qui désirait qu'on lui fasse part de toutes les améliorations qui pourraient être apportées aux processus financiers. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de l'étendue des compétences, les candidats devaient relever et analyser plusieurs faiblesses du contrôle, expliquer pourquoi il s'agissait de faiblesses et recommander des améliorations.

Les candidats ont obtenu de bons résultats en ce qui concerne cette occasion d'évaluation. Ils ont été en mesure de relever un nombre raisonnable de faiblesses du contrôle, de décrire leurs incidences et de formuler des recommandations pratiques pour réduire les risques sous-jacents.

Les candidats ayant le mieux réussi ont relevé quatre ou cinq faiblesses et leurs incidences, et ont formulé des recommandations pertinentes concernant la plupart d'entre elles.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont souvent relevé plusieurs faiblesses, mais n'ont pas bien compris leurs incidences. Ils ont tenté de faire des recommandations, mais n'ont pas réussi à formuler des recommandations appropriées pour chaque faiblesse. De plus, ils ont montré qu'ils connaissaient mal les processus de contrôle de base, car ils ont effectué des analyses qui ne cadraient pas avec l'environnement de l'entité ou ont formulé des recommandations qui ne concordaient pas avec les données du cas. Par exemple, certains ont recommandé que Carrie signe tous les chèques, même s'il était clairement indiqué dans le cas que Carrie n'intervient plus dans les activités quotidiennes de Katwill.

Occasion d'évaluation n° 7 (Cohérence avec la vision)

Le fait que Kurt se demandait si le projet cadrait avec la vision de Carrie était le seul indice qui orientait les candidats vers cette occasion d'évaluation. Pour démontrer leur compétence dans le cadre de cette occasion d'évaluation de l'étendue des compétences, les candidats devaient constater que l'expansion projetée ne cadrait pas avec la vision de Carrie, que Katwill avait du mal à fonctionner dans la conjoncture actuelle et qu'il fallait revoir l'échéancier du projet.

La performance des candidats à l'égard de cette occasion d'évaluation non dirigée a laissé à désirer. Nombre d'entre eux n'ont pas traité de la question, et ceux qui en ont traité n'ont pas tenu compte de la situation globale de Katwill, ou ont simplement mentionné que l'expansion projetée ne cadrait peut-être pas avec la vision de Carrie. Ils n'ont pas expliqué pourquoi, et n'ont pas étayé cette affirmation au moyen de données énoncées dans le cas.

Les candidats ayant le mieux réussi ont relevé le fait que l'expansion projetée ne cadrait peut-être pas avec la vision de Katwill et étayé cette affirmation au moyen des données pertinentes du cas. Ils ont recommandé de s'entretenir avec Carrie avant de procéder à des changements et traité des répercussions positives ou négatives que pourrait avoir l'expansion sur la situation financière globale de Katwill.

Les candidats ayant le moins bien réussi ont constaté que le projet ne cadrait pas avec la vision et ont recommandé de ne pas aller de l'avant, ou n'ont simplement pas traité de cette question.

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 offerts dans votre province, veuillez communiquer avec l'organisation de CPA de votre province ou région.

ORGANISATIONS PROVINCIALES/RÉGIONALES DE CPA ET ÉCOLES DE GESTION CPA RÉGIONALES

CPA Alberta
580 Manulife Place 10180 – 101 Street
Edmonton, Alberta T5J 4R2
Sans frais : 1 800.232.9406
info@cpaalberta.ca
www.cpaalberta.ca

CPA Bermuda
Sofia House, 1st Floor
48 Church Street, Hamilton HM 12
Bermuda
Tél. : 1 441.292.7479
info@cpabermuda.bm
www.icab.bm

CPA British Columbia
800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Manitoba
One Lombard Place, bureau 1675
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3
Tél. : 1 204.943.1538
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)
cpamb@cpamb.ca
www.cpamb.ca

CPA Nouveau-Brunswick
860, rue Main, bureau 602
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2
Tél. : 1 506.830.3300
Téléc. : 1 506.830.3310
info@cpanewbrunswick.ca
www.cpanewbrunswick.ca

CPA Newfoundland and Labrador
500 – 95 Bonaventure Avenue
St. John's, Newfoundland A1B 2X5
Tél. : 1 709.753.3090
www.cpanl.ca

Institute of Chartered Accountants of the Northwest Territories and Nunavut
5016 50th Avenue
P.O. Box 2433
Yellowknife, Northwest Territories X1A 2P8
Tél. : 1 867.873.3680
info@icanwt.nt.ca
www.icanwt.nt.ca

CPA Nova Scotia
1871 Hollis Street, Suite 300
Halifax, Nova Scotia B3J 0C3
Tél. : 1 902.425.7273
info@cpans.ca
www.cpans.ca

CPA Ontario
69, rue Bloor Est
Toronto (Ontario) M4W 1B3
Tél. : 1 416 962.1841
customerservice@cpaontario.ca
www.cpaontario.ca

CPA Prince Edward Island
600 – 97 Queen Street
P.O. Box 301
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 7K7
Tél. : 1 902.894.4290
info@cpapei.ca
www.cpapei.ca

Ordre des comptables professionnels agréés du Québec
5, Place Ville Marie, bureau 800
Montréal (Québec) H3B 2G2
Tél. : 1 514.982.4606 (6) ou
1 800.363.4688
programmenational@cpaquebec.ca
www.cpaquebec.ca

CPA Saskatchewan
101 – 4581 Parliament Avenue
Regina, Saskatchewan S4W 0G3
Tél. : 1 306.359.0272
Sans frais : 1 800.667.3535
info@cpask.ca
www.cpask.ca

Institute of Chartered Accountants of the Yukon Territory c/o CPA British Columbia
800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
Téléc. : 1 604.681.1523
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Canada International (Asie)
100 – 4200 North Fraser Way
Burnaby, British Columbia V5J 5K7
infoasia@cpacanada.ca

CPA Canada International (Caraïbes)
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
infocaribbean@cpacanada.ca

École de gestion CPA Atlantique
Suite 1306, 2000 Barrington Street
Halifax, Nova Scotia B3J 3K1
Tél. : 1 902 334.1172
programs@cpaatlantic.ca
www.cpaatlantic.ca/en

École de gestion CPA Ouest
301, 1253 - 91 Street SW
Edmonton, Alberta T6X 1E9
Tél. sans frais : 1 866.420.2350
cpaaccommodations@cpawsb.ca
www.cpawsb.ca

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA