



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

N° DU CANDIDAT EFC :

--	--	--	--	--	--	--

Examen final commun
Le 25 mai 2016 – Jour 1
(Cahier n° 1 – Étude de cas : RSI (version 2))

Durée totale de l'examen : 4 heures

On trouvera d'autres renseignements sur l'examen à la page suivante.

INSTRUCTIONS GÉNÉRALES AVANT L'EXAMEN

1. Inscrivez les sept chiffres de votre numéro de candidat sur les cahiers et sur la clé USB. Les cahiers et la clé USB (ou les feuilles de réponse, selon les instructions données) doivent être remis avant que vous ne quittiez le centre d'examen. Ils **NE DOIVENT PAS ÊTRE SORTIS** du centre d'examen. S'ils ne sont pas remis, votre réponse pourrait être refusée.
2. Signez la *Déclaration d'acceptation de la politique sur la confidentialité de l'examen* ci-dessous.
3. Suivez les instructions fournies sur Securexam. Ces instructions ne doivent pas être sorties du centre d'examen.

Déclaration d'acceptation de la politique sur la confidentialité de l'examen

Il est entendu que tous les examens écrits sont la propriété de CPA Canada et sont sous la garde et le contrôle exclusif de CPA Canada. CPA Canada détient le pouvoir exclusif sur tout le matériel d'examen, dont elle détermine le contenu, l'utilisation, la conservation, la disposition et la publication. Les candidats n'ont accès ni aux questions, ni aux barèmes ni à tout autre matériel d'évaluation relatifs aux examens non publiés. Les questions, barèmes et autre matériel d'évaluation relatifs aux examens publiés ne sont accessibles qu'une fois rendus publics par CPA Canada.

Je conviens par la présente de préserver la confidentialité de l'examen de CPA Canada, et :

- de ne divulguer aucune information précise sur une question d'un examen de CPA Canada ou sur une réponse à un examen de CPA Canada, et ce, quelles que soient les circonstances, si ce n'est immédiatement après l'examen, à un autre candidat qui s'est présenté au même examen;
- de ne pas obtenir ni d'utiliser de réponses ou d'informations provenant d'un autre candidat ou d'une autre personne au cours de l'examen, ni de leur en donner;
- de ne pas consulter de documents non autorisés et de ne pas utiliser de matériel non autorisé pendant l'examen;
- de ne pas sortir ni tenter de sortir de la salle d'examen des documents, du matériel, des notes ou d'autres éléments d'un examen de CPA Canada.

Je conviens en outre d'informer CPA Canada de toute situation où il existe un risque sérieux que l'intégrité ou la confidentialité de l'examen soient compromises.

J'affirme avoir eu l'occasion de lire les *Règles régissant les centres d'examen*, et j'accepte toutes les conditions qui y sont énoncées.

De plus, il est entendu que le non-respect de la présente déclaration pourrait entraîner l'invalidation de mes résultats, l'interdiction de me présenter aux examens ultérieurs, l'expulsion des rangs de la profession et d'éventuelles poursuites.

NOM DU CANDIDAT (en lettres moulées)

SIGNATURE

Renseignements sur l'examen

L'examen est constitué de ce qui suit :

Cahier n° 1 – Étude de cas connexe (240 minutes) (le présent cahier)

Cahier n° 2 – Étude de cas du module de synthèse 1 et feuilles pour les notes au brouillon

Vous devez répondre dans Securexam. Vous y trouverez deux onglets : Réponse et Feuille de calcul. Veuillez rédiger votre réponse dans l'onglet Réponse. Seuls les calculs à l'appui de votre réponse doivent figurer dans l'onglet Feuille de calcul, **Feuille 1**. Il vous incombe d'expliquer clairement vos calculs, comme il est indiqué dans le tutoriel de Securexam.

Il ne sera tenu compte que des réponses ou parties de réponse enregistrées dans Securexam ou écrites sur le papier fourni par CPA Canada pour les réponses. Des feuilles pour les notes au brouillon sont fournies dans le deuxième cahier, qui comprend aussi une copie de l'étude de cas du module de synthèse 1. Les notes au brouillon et les annotations faites dans le ou les cahiers d'examen ne seront pas évaluées.

Les Manuels de CPA Canada et la *Loi de l'impôt sur le revenu* sont accessibles tout au long de l'examen dans Securexam, sous forme de fichiers PDF consultables. Ces fichiers contiennent les normes en vigueur et les lois fiscales adoptées au 31 décembre 2015.

La formule de calcul de la valeur actualisée des économies d'impôts et d'autres renseignements fiscaux pertinents sont présentés à la fin du présent cahier.

Les désignations « Comptables professionnels agréés du Canada », « CPA Canada » et « CPA » sont des marques de commerce ou de certification de Comptables professionnels agréés du Canada.

© 2016 Comptables professionnels agréés du Canada. Tous droits réservés.

Examen final commun, mai 2016

Comptables professionnels agréés du Canada
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2

Étude de cas**(Temps suggéré : 240 minutes)**

Au début de 2016, vous, CPA, étiez dans l'équipe de Rubinoff & Rubinoff LLP (RR) affectée à la mission de services-conseils pour Rejuvenating Spa Inc. (RSI). Le 28 novembre 2016, RSI vous a embauché comme assistant de la chef de la direction, Sally Rice.

Sally vous a fait part des changements apportés chez RSI à la suite de la mission réalisée par RR et d'autres éléments qui pourraient avoir une incidence sur l'entreprise (Annexe I).

Depuis votre entrée en fonction la semaine dernière, vous avez assisté à une réunion des membres du Conseil de RSI (Annexe II) et avez rencontré Sally à diverses occasions, ainsi que Barbara, la directrice de Massage Therapy Centre Inc. (MTC).

Lors de votre embauche, Sally a spécifié que vous l'aidez à guider le Conseil dans ses décisions en fournissant à ses membres des orientations financières et des conseils financiers. Vous veillerez aussi à ce que les décisions que le Conseil prend respectent la mission et la vision de RSI, et à ce qu'elles soient avantageuses pour les parties prenantes de RSI et conformes aux objectifs particuliers de l'entreprise.

SOMMAIRE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Décisions et environnement : chronologie et faits nouveaux	4
II Transcription de la réunion	6
III Offre d'achat des actions de Lavish Spa Inc.	10
IV Notes de Sally sur l'offre d'achat des actions de Lavish Spa Inc.	11
V Possibilités d'investissement	12
VI Extraits de l'accord d'exploitation de Massage Therapy Centre Inc.	13
VII Projet d'états financiers de Massage Therapy Centre Inc.	14
VIII Notes de CPA sur sa rencontre avec la directrice de Massage Therapy Centre Inc.	15

ANNEXE I
DÉCISIONS ET ENVIRONNEMENT : CHRONOLOGIE ET FAITS NOUVEAUX

2005		Achat des actions de RSI par le groupe actuel d'actionnaires
2014	1 ^{er} janvier	Achat des actions de Lavish Spa Inc. (Lavish) par RSI
2015	Juin	Sally Rice devient chef de la direction de RSI
2016	1 ^{er} février	Mission de services-conseils confiée à Rubinoff & Rubinoff LLP
2016	1 ^{er} avril	Début des activités de Massage Therapy Centre Inc. (MTC)
2016	30 septembre	Achat de Pure Substance Inc. (Pure)
2016	28 novembre	Entrée en fonction de CPA chez RSI
2016	30 novembre	Visite d'un centre de massothérapie par CPA
2016	3 décembre	Participation de CPA à une réunion du Conseil
2016	5 décembre	<i>Date actuelle</i>
2016	15 décembre	Décision requise quant à l'offre d'achat des actions de Lavish faite par Opal
2017	31 janvier	Date de clôture potentielle de la vente de Lavish par RSI

Changements survenus chez RSI et ses entreprises liées :

1. Vu les différences entre RSI et Lavish, notamment en matière de vision, d'atmosphère, de clientèle, de services offerts et de structure de prix, RSI a décidé de continuer d'exploiter Lavish en tant que marque et société distinctes, mais de regrouper les fonctions administratives.
2. RSI et Forevermore Fit Limited (FFL) ont signé un accord d'exploitation de centres de massothérapie. MTC a été constituée en société par actions, et ses activités ont débuté le 1^{er} avril 2016.
3. La création de franchises est à nouveau envisagée.
4. RSI a acheté 100 % des actions de Pure pour 7,5 millions \$; la transaction a été conclue le 30 septembre 2016.
5. RSI a réussi à obtenir du financement pour acheter Pure. L'achat a été financé à 75 % par emprunt privé auprès de Cummings Inc. (Cummings). L'intérêt est exigible annuellement et le capital doit être remboursé après cinq ans; les actifs de Pure et un cautionnement des actionnaires de RSI ont été donnés en garantie. Les 25 % restants ont été financés par des prêts consentis par les actionnaires.

ANNEXE I (suite)
DÉCISIONS ET ENVIRONNEMENT : CHRONOLOGIE ET FAITS NOUVEAUX

Autres faits nouveaux :

La croissance économique en Nouvelle-Écosse a été très forte, et on prévoit qu'elle se poursuivra pendant les trois prochaines années. Le taux d'emploi a enregistré une amélioration constante. La vigueur de l'économie a entraîné une hausse des coûts de main-d'œuvre, des taux d'intérêt et des prix. En 2017, deux chaînes hôtelières haut de gamme internationales ouvriront de nouveaux hôtels, avec spas, à Halifax.

**ANNEXE II
TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION**

Date : Le 3 décembre 2016

Présents : Sally Rice, chef de la direction et actionnaire
Bob Gallant, actionnaire
Lisa Wiley, actionnaire
CPA

Sally : Bienvenue à tous et spécialement à CPA, mon nouvel assistant.

Je souhaite que nous abordions les dossiers prioritaires pour RSI et toute autre question dont vous voulez parler.

D'abord, RSI a reçu des Hôtels Opal (Opal) une offre visant l'achat de Lavish. Opal est propriétaire d'une grande chaîne hôtelière et prévoit ouvrir des spas sous sa propre bannière dans beaucoup de ses établissements, dont un premier dans son hôtel d'Halifax. Opal désire agir vite, car elle estime que l'offre d'un spa haut de gamme devient un avantage concurrentiel important dans le marché touristique. Elle veut connaître notre décision d'ici le 15 décembre. Voici une copie de l'offre (Annexe III).

Bob : À ma connaissance, Lavish réussit fort bien sur le plan du bénéfice, des flux de trésorerie et de la croissance; il faudrait donc que l'offre soit intéressante.

Sally : En effet, mais notre bail arrive à échéance le 31 décembre 2017 et sera difficile à renouveler, vu l'intention d'Opal d'ouvrir son propre spa. Demandons à CPA son opinion sur l'offre. CPA, veuillez examiner mes notes et l'analyse que j'ai commencée (Annexe IV) et évaluer les conséquences de la vente à Opal, en soulignant toutes les questions dont il faut tenir compte avant de prendre une décision.

Après l'acquisition de Pure, j'ai commencé à chercher d'autres occasions de croissance. J'ai repéré plusieurs entreprises qui, selon moi, présentent un potentiel de forte croissance et j'ai préparé une liste d'acquisitions prévues pour RSI (Annexe V).

Bob : Vraiment? Avez-vous déterminé comment nous financerons ces acquisitions?

Sally : Oui. Dans l'hypothèse où nous vendons Lavish, le produit de la vente ainsi que les entrées de trésorerie tirées de MTC et de Pure devraient nous procurer les fonds nécessaires pour investir dans ces nouveaux projets. Compte tenu des résultats obtenus à ce jour, je crois que les profits et dividendes reçus de Pure permettront de payer les intérêts sur les emprunts liés à Pure et, espérons-le, rapporteront suffisamment pour que nous puissions investir dans ces projets.

ANNEXE II (suite)
TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION

- Sally : L'entreprise a considérablement crû du fait de l'acquisition de Pure. Notre chiffre d'affaires est passé d'environ 2,6 millions \$ à 22,1 millions \$, soit une augmentation de 850 %! Cette croissance devrait nous permettre d'emprunter plus facilement, nos capitaux propres pouvant nous servir de levier.
- Lisa : La croissance a toujours été un objectif central pour nous, et la taille est certainement un indicateur de succès. Le nouvel emprunt auprès de Cummings changera-t-il notre façon d'évaluer de nouvelles occasions d'affaires? Je crois que notre investissement total dans de nouveaux projets ne devrait pas dépasser 500 000 \$.
- Sally : Eh bien, notre niveau d'endettement a augmenté; il faut assurément déterminer jusqu'à quel point nous sommes prêts à nous endetter davantage. Je suis persuadée que les actionnaires de RSI conviendront qu'ils doivent renoncer au dividende si nous visons la croissance. Le Conseil devrait envisager d'interrompre le versement de dividendes et de réinvestir ces fonds dans RSI.
- Lisa : Attendez-vous des actionnaires qu'ils injectent plus de fonds? Certains actionnaires n'ont pas aimé avoir à le faire pour Lavish, puis pour Pure. Je suppose que nous pourrions aussi envisager d'augmenter le nombre d'actionnaires; si certains actionnaires ont besoin de rentrées de fonds, ils pourront revendre des actions à RSI.
- Bob : Avant de trop nous avancer, pouvons-nous revenir aux investissements? Je doute que nous ayons jamais envisagé une croissance fondée sur de multiples investissements, de formes et d'ampleurs différentes, dans d'autres entreprises. Et, comme Lisa, je crois qu'il faudrait prévoir un montant maximal d'investissement.
- Sally : Nous n'en avons peut-être jamais parlé expressément, mais il s'agit d'une manière de croître rapidement. Bien sûr, nous devons établir des mécanismes de suivi, des cibles de rendement du capital investi, etc. Si nous planifions adéquatement, je pense que nous pouvons investir simultanément dans la plupart des projets énumérés dans ma liste. De plus, j'évalue la possibilité de fonder une école de massage et de soins esthétiques, qui offrirait de la formation et des stages. Cependant, je compte sur vous, CPA, pour me donner votre opinion sur tous mes plans, et pour formuler des commentaires préliminaires sur la façon dont chacun de ces investissements cadre avec RSI et sur toute autre question que vous jugerez pertinente.
- Sally : Bon, parlons maintenant de MTC. Comme prévu dans l'accord (Annexe VI), un comité de gestion a été mis sur pied. Nous avons eu une première réunion le 1^{er} juillet, et tiendrons la deuxième la semaine prochaine. Nous discuterons des résultats des six premiers mois et de toute question soulevée par l'un ou l'autre des coentrepreneurs par rapport à l'accord de coentreprise. J'ai commencé une analyse des états financiers de MTC préparés à l'interne; en voici une copie (Annexe VII).

ANNEXE II (suite)
TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION

Bob : L'avance prise dans l'ouverture des centres m'étonne. Je ne me souviens pas d'avoir approuvé l'ouverture d'autant de centres. Par ailleurs, le résultat net est décevant par rapport aux prévisions. Je me demande comment se débrouille Barbara, la nouvelle directrice.

Lisa : J'ai visité notre centre de massothérapie lors de ma dernière séance chez FFL et j'ai été impressionnée par le service. Le massage a été fantastique, et les installations sont très propres et modernes. J'ai constaté avec plaisir que les affiches et dépliants indiquent clairement que MTC est associée à RSI. J'ai aussi aimé avoir droit à un rabais à titre de membre de FFL, et accumuler des points!

Sally : CPA a visité un centre MTC et a rencontré Barbara (Annexe VIII). Je lui ai demandé ses commentaires sur la performance de Barbara et les résultats de MTC. Je veux être certaine que les intérêts de RSI dans cette coentreprise sont bien défendus. S'il y a des questions à soulever auprès de FFL, je dois le savoir avant la réunion.

Avant de passer au prochain sujet, avez-vous d'autres questions à aborder?

Lisa : Le régime de rémunération incitative envisagé pour les cadres et employés.

Sally : Oui, nous devons vraiment prendre une décision. Puisque notre accord avec Barbara prévoit un régime de primes, commençons par définir les attentes auxquelles elle doit satisfaire pour toucher sa prime. Nous voulons motiver Barbara à garder nos employés actuels, n'est-ce pas? Doit-elle atteindre d'autres objectifs?

Bob : Un résultat net solide. Il existe de nombreuses formules possibles : des primes fondées sur le chiffre d'affaires ou le bénéfice, un programme d'actionnariat, ou une quelconque combinaison de ces formules. Nous devrions peut-être examiner le régime de Lavish, afin de tirer parti de son expérience.

Qu'en est-il des employés de MTC, les massothérapeutes en particulier? Ils devraient obtenir quelque chose eux aussi, comme des rabais sur les produits et services, des congés payés ou de la formation. Dans nos réunions précédentes, nous avons parlé de différentes façons de rémunérer le personnel. Je sais que les employés d'Opal ont droit à des rabais dans tous les établissements de la chaîne.

Sally : Nous pouvons peut-être aussi apprendre quelque chose de Pure. Le secteur est différent, mais Pure n'a pas de difficulté à attirer et à garder des employés. Matthew a expliqué pourquoi, mais j'oublie les détails.

ANNEXE II (suite)
TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION

Bob : J'ai lu des études affirmant que les entreprises offrant des options sur actions affichent un rendement des capitaux propres, une productivité et une croissance des bénéfices supérieurs aux autres. Il semble que les entreprises qui offrent un programme d'actionnariat, et font participer leurs employés à la prise de décisions, obtiennent des résultats encore meilleurs.

Sally : CPA, veuillez nous faire part de vos idées sur la ou les formes de rémunération qui pourraient convenir. La coentreprise voudra rémunérer Barbara de sorte que les deux coentrepreneurs soient satisfaits de son rendement, mais nous voulons aussi nous assurer que le régime de rémunération contribue à l'atteinte des objectifs de RSI.

Parlons maintenant de la question du franchisage. Nous avons mis cette idée en veilleuse pour nous concentrer sur MTC et Pure. Nous pouvons envisager de nous occuper du franchisage directement ou étudier une autre solution. J'ai parlé récemment au chef de la direction de Health and Wellness Inc. (HAWI), une société internationale qui exploite plusieurs franchises axées sur la santé. Si HAWI était le franchiseur, RSI recevrait un flux de rentrées de 4 % du chiffre d'affaires brut de HAWI sans rien avoir à investir directement. HAWI estime que la structure de prix et la gamme de services de RSI procureront un niveau approprié de bénéfices aux franchisés. HAWI s'attend à vendre et à soutenir de nombreuses franchises, qui seront détenues et exploitées par des massothérapeutes. RSI fournirait directement aux franchisés une expertise, de la formation et d'autres services au prix du marché.

Lisa : Cette option semble plus avantageuse que de développer nous-mêmes un réseau de franchises. Présente-t-elle des inconvénients?

Sally : Je n'en suis pas certaine. Je crois que les 4 % prévus sont un peu en deçà de ce que nous gagnerions si nous nous occupions nous-mêmes du franchisage, et HAWI conserverait les frais de démarrage payés par le franchisé. HAWI croit fermement qu'elle pourra mettre à profit son réseau et ses infrastructures actuels pour vendre davantage de franchises et accroître l'efficacité de la publicité, de l'administration et du contrôle qualité. Avant que nous demandions une analyse plus détaillée à notre service de la comptabilité, CPA examinera les avantages et les inconvénients de l'offre par rapport à l'option de nous occuper nous-mêmes du franchisage, afin de déterminer si nous devrions y donner suite.

Bob : L'offre semble intéressante. Nous renforcerions notre marque grâce à un investissement minime, voire nul.

**ANNEXE III
OFFRE D'ACHAT DES ACTIONS DE LAVISH SPA INC.**

Opal achètera les actions de Lavish pour 1,5 million \$.

Date de clôture de la transaction : le 31 janvier 2017.

Versements : 300 000 \$ à la date de clôture et 300 000 \$ chaque 31 janvier pendant les quatre (4) années suivantes.

Clause de non-concurrence

RSI et ses actionnaires actuels ne peuvent (directement ou indirectement), pour une période de 10 ans, ni exploiter un spa dans un hôtel ou dans un centre de villégiature, ni investir dans un tel spa (sauf en ce qui concerne la conclusion d'un contrat de gestion relatif à l'exploitation des spas d'Opal). Ni RSI ni ses actionnaires n'utiliseront, de quelque manière que ce soit, les données sur la clientèle de Lavish.

Personnel

Opal offrira aux employés de Lavish un poste dont les conditions sont comparables à celles du poste qu'ils occupent actuellement et leur accordera une prime d'embauche de 1 000 \$, et, un an après la date d'achat, une prime de fidélité de 2 000 \$.

Produits de Pure

Opal continuera d'utiliser les produits de Pure, à condition que leur prix soit concurrentiel par rapport à celui de produits de qualité comparable.

ANNEXE IV
NOTES DE SALLY SUR L'OFFRE D'ACHAT
DES ACTIONS DE LAVISH SPA INC.

- La valeur actualisée du produit de la vente¹, déduction faite des impôts sur le résultat, est d'environ 1,2 million \$.
- La somme nette reçue à la date de clôture (environ 215 000 \$) pourrait servir à financer mes projets d'investissement, et je prévois que nous pourrions contracter un emprunt bancaire garanti par la partie de la somme à recevoir à long terme.
- Opal apprécie que nous ayons su fidéliser notre personnel et notre clientèle, et a offert de garder nos employés. Opal a aussi accepté d'honorer l'ensemble des cartes-cadeaux en circulation.
- Si RSI vend, Opal lui offre un contrat de gestion. RSI recevrait des honoraires fixes, plus un pourcentage du résultat net du spa. La durée du contrat initial serait de cinq ans.
- Le résultat net de Lavish pour l'exercice 2016 a été estimé à environ 225 000 \$, ce qui représente une augmentation étonnamment forte par rapport à 2015. Notre service de la comptabilité prépare une évaluation détaillée à partir de ces renseignements. D'après ce qu'on m'a dit, les spas se vendent habituellement à un prix correspondant à trois à cinq fois leur BAIIA. Je crois que la valeur de Lavish se situe donc entre 1 million \$ et 1,6 million \$ si nous continuons de l'exploiter, peu importe l'emplacement.
- Si nous ne vendons pas, notre bail avec Opal prendra fin le 31 décembre 2017. Malgré l'option de renouvellement, je m'attends à ce qu'Opal veuille récupérer les locaux et à ce que nous devions trouver un nouvel emplacement, dont le loyer sera plus élevé.

¹Le taux d'intérêt de 6 % est fondé sur le taux que RSI a négocié avec le prêteur privé; Opal étant une grande chaîne, il semble raisonnable de considérer qu'elle ne représente pas un risque de crédit élevé.

ANNEXE V
POSSIBILITÉS D'INVESTISSEMENT

Nom Description de l'entreprise	Forme d'entreprise et renseignements financiers	Possibilité d'investissement
<p><u>Pédicure @ domicile Itée</u> Entreprise, en activité depuis 10 ans, offrant des soins des pieds à domicile, notamment à des personnes âgées. Elle compte des employés à temps plein et à temps partiel, qui utilisent leur véhicule personnel pour le travail.</p>	<p>Société à capital fermé (actionnaire unique); croissance annuelle du chiffre d'affaires de 200 % depuis trois ans</p>	<p>Le propriétaire souhaite prendre sa retraite; RSI achèterait 100 % des actions pour 175 000 \$.</p>
<p><u>Beauté naturelle</u> Salon de coiffure et de manucure utilisant exclusivement des produits naturels sans additifs chimiques, qui exploite un établissement au centre-ville d'Halifax.</p>	<p>Entreprise individuelle</p>	<p>Le propriétaire, qui est coiffeur, n'aime pas exploiter une entreprise; RSI achèterait les actifs pour un coût estimatif de 100 000 \$ et ouvrirait d'autres établissements semblables.</p>
<p><u>Massothérapeutes mobiles</u> Entreprise offrant des massages à domicile ou au bureau; elle s'appuie beaucoup sur le bouche à oreille et les médias sociaux pour attirer des clients; ses services sont fournis par des travailleurs indépendants (massothérapeutes), et elle est gérée à partir d'un petit bureau comptant deux employés de soutien administratif.</p>	<p>Société à capital fermé (actionnaire unique)</p>	<p>La propriétaire vendra 49 % de ses actions si elle conserve son poste de directrice; RSI achèterait ces actions pour 112 500 \$.</p>
<p><u>Renâitre</u> Entreprise offrant des services de nutrition et de diététique fondée il y a cinq ans par sa propriétaire, qui s'y consacre à temps partiel; la croissance de l'entreprise a dépassé ses attentes.</p>	<p>Société à capital fermé (actionnaire unique)</p>	<p>Le prix demandé est de 250 000 \$. La propriétaire ne veut pas quitter son emploi à temps plein pour consacrer plus de temps à cette entreprise en croissance; elle m'a demandé si RSI voudrait participer d'une façon ou d'une autre à l'entreprise.</p>
<p><u>Halte des animaux</u> Spa pour animaux domestiques offrant des services de toilettage, de coupe des griffes, de promenade et de massage; les activités sont menées sur la ferme du propriétaire.</p>	<p>Entreprise individuelle à croissance exceptionnelle, segment de marché en effervescence</p>	<p>RSI achèterait le nom, le logo et la liste de clients pour 60 000 \$ et ouvrirait dans un nouvel emplacement; le propriétaire signerait une clause de non-concurrence.</p>

ANNEXE VI
EXTRAITS DE L'ACCORD D'EXPLOITATION DE MASSAGE THERAPY CENTRE INC.

REMARQUE : Les seules modifications importantes apportées au projet d'accord sont les suivantes (suppressions rayées et ajouts soulignés).

Direction

FFL et RSI formeront une ~~société de personnes~~ coentreprise appelée MTC, qui exploitera des centres de massothérapie dans les établissements de FFL. L'équipe de direction sera composée d'un membre de RSI, d'un membre 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 seront distribués trimestriellement aux associés.~~ Des distributions en espèces, fondées sur les recommandations faites par le directeur et approuvées par FFL et RSI, seront versées trimestriellement à FFL et à RSI.

Identité, image et valorisation de la marque

Les centres de massothérapie porteront le nom de ~~Forevermore Fit Limited~~ Massage Therapy Centres. Les noms de FFL et de RSI seront incorporés au logo et aux publicités des centres de massothérapie.

Emplacements

FFL ~~et RSI choisira~~ choisiront conjointement les établissements où seront installés les centres de massothérapie.

FFL et RSI investiront 15 000 \$ chacune 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 et les fournitures). FFL et RSI garantiront ~~également~~ solidairement tout financement dont MTC aura besoin.

Ressources humaines

Le directeur de MTC recevra un salaire et une prime, qui seront négociés au moment de son embauche. RSI assurera la formation initiale des massothérapeutes ~~(sans frais)~~. Le perfectionnement professionnel ultérieur sera offert par RSI moyennant des honoraires, au prix du marché.

Seuls des massothérapeutes qualifiés seront embauchés.

ANNEXE VII
PROJET D'ÉTATS FINANCIERS DE MASSAGE THERAPY CENTRE INC.

Massage Therapy Centre Inc.
Semestre clos le 30 septembre 2016

	Données budgétées	Données réelles	Données réelles en % des données budgétées
Produits			
Produits d'exploitation – massothérapie	550 000 \$	452 498 \$	82 %
Ventes de produits de soins	87 000	99 549	114 %
Total des produits	<u>637 000</u>	<u>552 047</u>	<u>87 %</u>
Coûts directs			
Salaires et avantages sociaux	247 500	226 249	91 %
Coût des produits de soins vendus	43 500	58 734	135 %
Coûts – rabais aux membres et points de fidélisation	33 000	37 685	114 %
	<u>324 000</u>	<u>322 668</u>	<u>100 %</u>
Marge brute	<u>313 000</u>	<u>229 379</u>	<u>73 %</u>
Charges			
Formation des massothérapeutes	0	11 250	s. o.
Marketing	31 500	37 812	120 %
Frais administratifs et autres	96 000	101 635	106 %
	<u>127 500</u>	<u>150 697</u>	<u>118 %</u>
Résultat avant impôts	<u>185 500 \$</u>	<u>78 682 \$</u>	<u>42 %</u>

ANNEXE VIII
NOTES DE CPA SUR SA RENCONTRE
AVEC LA DIRECTRICE DE MASSAGE THERAPY CENTRE INC.

- Nous avons parlé des états financiers internes du premier semestre (Annexe VII). MTC a ouvert deux grands centres et trois petits centres, soit davantage que prévu. Barbara et Andy Johnson sont tous deux impatients d'ouvrir au plus tôt davantage de centres et ont préparé une liste d'emplacements prioritaires.
- Le budget est fondé sur le nombre de centres de massothérapie déjà ouverts (budget flexible).
- Le résultat réel est inférieur au budget, ce qui, selon Barbara, s'explique principalement par le chiffre d'affaires inférieur aux prévisions.
- Barbara a expliqué qu'Andy et elle prévoient offrir des rabais promotionnels pour accroître le volume d'affaires, et donc les ventes. Elle cherche à établir le rabais approprié, entre 10 % et 30 %. Les promotions seraient temporaires et, peut-être, liées à l'ouverture de nouveaux centres. Elle m'a dit avoir lu récemment que « *plus de 80 % des utilisateurs de coupons d'achats groupés en ligne ont essayé les services d'une entreprise en raison du coupon* ».
- Barbara a aussi parlé de l'un de ses plus grands défis : l'embauche et le maintien en poste de massothérapeutes qualifiés. Elle a embauché du personnel ayant suivi un cours de massage, mais n'ayant pas un permis d'exercice en bonne et due forme. Elle a abordé les difficultés de dotation en personnel avec Emily, la directrice de RSI, qui a dit connaître des problèmes semblables. Apparemment, ce n'est pas le cas de Lavish, ce qui pourrait peut-être s'expliquer par les salaires, pourboires et primes plus élevés, selon Emily.
- Barbara a aussi expliqué que l'embauche et la formation de massothérapeutes prennent du temps et ont un effet perturbateur : les clients aiment garder le même massothérapeute, car ils établissent une relation avec lui et ont l'impression de recevoir de meilleurs traitements, ce qui favorise la fidélisation de la clientèle.

ANNEXE VIII (suite)
NOTES DE CPA SUR SA RENCONTRE
AVEC LA DIRECTRICE DE MASSAGE THERAPY CENTRE INC.

- J'ai visité les installations. Voici ce que j'ai observé :
 - Une cliente a payé par carte de crédit et s'est fait remettre, à sa demande, de l'argent comptant afin de donner un pourboire au massothérapeute. Selon Barbara, c'est une façon de rendre service aux clients et il ne s'agit que d'une opération d'encaissement-décaissement.
 - Les débiteurs sont surtout constitués de sommes facturées directement aux assureurs. Lorsqu'une facture est refusée, la créance est reportée dans un compte au nom du client. Barbara tente de la recouvrer auprès du client, mais c'est souvent difficile et les démarches ne sont pas poussées plus loin. Barbara affirme que la radiation de montants ne la préoccupe pas parce que l'essentiel est d'attirer la clientèle et qu'il vaut mieux recouvrer 80 % d'une créance que rien du tout.
- Comme un massothérapeute était libre, Barbara m'a offert une séance. Elle m'a dit que les massothérapeutes étaient payés de toute façon et qu'il était donc préférable qu'ils s'occupent. Elle a mentionné que le personnel du centre de conditionnement physique peut passer pour un massage lorsqu'un massothérapeute est libre. Il arrive parfois qu'un client se présente alors que le massage d'un employé vient de commencer et décide de partir au lieu d'attendre.
- Chaque établissement compte un massothérapeute à temps plein; des massothérapeutes à temps partiel travaillent pendant les périodes occupées et doivent parfois être disponibles « sur appel ». Comme il est difficile d'attirer et de garder des employés compétents, il n'est pas inhabituel que le massothérapeute à temps plein fasse des heures supplémentaires et qu'il soit donc payé à un taux horaire majoré.
- Barbara a mentionné que les employés de FFL et les massothérapeutes de MTC semblent penser que les échantillons de produits de Pure sont « gratuits » et qu'elle a parfois vu des employés emporter chez eux des linges et des peignoirs. Elle est réticente à régler ces questions puisque l'embauche de personnel qualifié est difficile et qu'elle ne veut pas risquer de contrarier les employés actuels.
- Barbara m'a demandé de vérifier où en était la question de sa prime. Lors de son embauche, on lui a dit qu'elle recevrait une prime fondée sur la performance des centres. Andy et elle se sont entendus sur une prime correspondant à 4 % du chiffre d'affaires brut, plus 2 500 \$ pour chaque centre obtenant un résultat avant impôts d'au moins 25 % du chiffre d'affaires total. Andy a promis que toute prime gagnée lui serait versée un mois après la fin du trimestre. Barbara est déçue qu'aucune prime ne lui ait encore été versée. Elle estime que, si elle se concentre sur l'augmentation du chiffre d'affaires brut, elle sera capable d'obtenir la totalité de la prime à la fin de l'exercice.

Fin de l'examen

TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA

1. VALEUR ACTUALISÉE DES ÉCONOMIES D'IMPÔTS POUR LES ACTIFS AMORTISSABLES

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif

$$= \frac{CTd}{(d+k)} \left(\frac{2+k}{2(1+k)} \right) = \frac{CdT}{(d+k)} \left(\frac{1+0,5k}{1+k} \right)$$

Abréviations pour les formules ci-dessus :

C = investissement initial net

T = taux d'imposition de la société

k = taux d'actualisation ou valeur temporelle de l'argent

d = taux maximum de la déduction pour amortissement

2. MONTANTS PRESCRITS RELATIFS À L'UTILISATION D'UNE AUTOMOBILE

	2015	2016
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	26 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
— jusqu'à 5 000 km	55 ¢ le km	54 ¢ le km
— excédent	49 ¢ le km	48 ¢ le km

3. TAUX D'IMPÔT FÉDÉRAL SUR LE REVENU DES PARTICULIERS

Pour 2015

<u>Revenu imposable se situant entre</u>	<u>Impôt calculé sur le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
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 %

Pour 2016

<u>Revenu imposable se situant entre</u>	<u>Impôt calculé sur le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$ et 45 282 \$	0 \$	15 %
45 283 \$ et 90 563 \$	6 792 \$	20,5 %
90 564 \$ et 140 388 \$	16 075 \$	26 %
140 389 \$ et 200 000 \$	29 029 \$	29 %
200 001 \$ et tout montant	46 316 \$	33 %

4. MONTANTS INDEXÉS AUX FINS DU CALCUL DE L'IMPÔT

Les crédits d'impôt personnels correspondent à au plus 15 % des montants suivants :

	2015	2016
Montant personnel de base	11 327 \$	11 474 \$
Montant pour époux ou conjoint de fait ou montant pour une personne à charge admissible	11 327	11 474
Montant pour enfant de moins de 18 ans	S. O.	S. O.
Montant en raison de l'âge – 65 ans ou plus à la fin de l'année	7 033	7 125
Limite du revenu net pour le crédit en fonction de l'âge	35 466	35 927
Montant canadien pour emploi	1 146	1 161
Montant pour personnes handicapées	7 899	8 001
Personnes à charge âgées de 18 ans ou plus et ayant une déficience	6 700	6 788
Limite du revenu net pour personnes à charge âgées de 18 ans ou plus et ayant une déficience	6 720	6 807
Crédit d'impôt pour frais d'adoption	15 255	15 453

Autres montants indexés :

	2015	2016
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 208 \$	2 237 \$
Plafond annuel CELI	10 000	5 500
Plafond REER	24 930	25 370
Exonération cumulative des gains en capital (sur les actions admissibles de petites entreprises)	813 600	824 176

5. TAUX D'INTÉRÊT PRESCRITS (taux de base)

<u>Année</u>	<u>1^{er} janv. – 31 mars</u>	<u>1^{er} avr. – 30 juin</u>	<u>1^{er} juil. – 30 sept.</u>	<u>1^{er} oct. – 31 déc.</u>
2016	1			
2015	1	1	1	1
2014	1	1	1	1

Ces taux s'appliquent aux avantages imposables des employés et des actionnaires, aux prêts à faible taux d'intérêt et autres opérations entre parties liées. Le taux d'intérêt applicable aux paiements d'impôt en retard ou insuffisants et aux retenues non remises est de 4 points de pourcentage plus élevé. Le taux applicable aux remboursements d'impôt faits aux contribuables est de 2 points de pourcentage plus élevé, sauf pour les sociétés par actions, pour lesquelles le taux de base est utilisé.

6. TAUX MAXIMUM D'AMORTISSEMENT FISCAL DE CERTAINES CATÉGORIES DE BIENS

Catégorie 1.....	4 %	pour tous les immeubles excepté ceux ci-dessous
Catégorie 1.....	6 %	pour les immeubles non résidentiels 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 %	
Catégorie 53.....	50 %	

(PAGE VIERGE)