

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

PARTIE A – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

Examen de septembre 2019

© 2020 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

MEMBRES DU JURY D'EXAMEN

Président : Paul Van Bakel, CPA, CA

DriverCheck Inc.
Ayr (Ontario)

Vice-président : David (Jordan) Oakley, CPA, CA

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

Jonathan Blanchette, M.Sc., CPA, CA

Lune Rouge Entertainment.
Montréal (Québec)

Joan Davison Atkinson, FCPA, FCA

Retraitée – Université Dalhousie
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Monique Côté, CPA, CA

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

Leelah E. Dawson, CPA, CMA

British Columbia Institute of Technology
Burnaby (Colombie-Britannique)

Susan Deleau, FCPA, FCA

Great-West Lifeco
Winnipeg (Manitoba)

Maxime Dubeau-Marcoux, CPA, CA, MBA-FSI

Financière Sun Life
Montréal (Québec)

Debbie L. Good MBA, FCPA, FCA

Retraitée – Université de l'Île-du-Prince-Édouard
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

Gabriela Kegalj, FCPA, FCA

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Toronto (Ontario)

Tanya Kirsch, CPA, CA, CFA

Université de Toronto
Mississauga (Ontario)

Paul Kroetsch, CPA, CMA, CTP

FFC Professional Corporation
Burlington (Ontario)

David Legere, CPA, CA, LPA

Travailleur autonome
Brantford (Ontario)

Jeff Persic, MPAcc CPA CA CGA CIA CFE CISA CISSP

Buckberger Baerg & Partners LLP
Saskatoon (Saskatchewan)

Pier-Olivier Migneault, CPA, CA

Banque de développement du Canada
Montréal (Québec)

Robert D. Harrison, FCPA, FCGA

Trius Inc.
Fredericton (Nouveau-Brunswick)

Jonathan Vandal, CPA, CA, Fin PI.

Travailleur autonome
Montréal (Québec)

Bill Waterman, CPA, CMA

Université de l'Île-du-Prince-Édouard
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)

TABLE DES MATIÈRES

	<i>Page</i>
Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun de septembre 2019	
Partie A (épreuves du Jour 2 et du Jour 3)	1
Message aux candidats.....	9
<u>Annexes</u>	
Annexe A Conception de l'examen, élaboration des guides de correction et correction de l'Examen final commun	16
Annexe B Études de cas de l'épreuve du Jour 1 – le 11 septembre 2019.....	21
Étude de cas connexe au module de synthèse 1 –Marmani (version 1).....	22
Étude de cas connexe au module de synthèse 1 – VVHE (version 2)	34
Annexe C Étude de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 2 – le 12 septembre 2019.....	48
Épreuve du Jour 2 – Étude de cas avec choix de rôle.....	49
Guide de correction – Occasions d'évaluation communes	88
Guide de correction – Rôle en Certification	104
Guide de correction – Rôle en Finance	129
Guide de correction – Rôle en Gestion de la performance	147
Guide de correction – Rôle en Fiscalité.....	165
Annexe D Études de cas et guides de correction de l'épreuve du Jour 3 – le 13 septembre 2019.....	184
Étude de cas 3-1.....	185
Guide de correction 3-1.....	192
Étude de cas 3-2.....	211
Guide de correction 3-2.....	217
Étude de cas 3-3.....	235
Guide de correction 3-3.....	241
Annexe E Résultats par occasion d'évaluation – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3	260
Annexe F Commentaires du Jury d'examen – Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 ...	266
Annexe G Tableau de référence – Examen final commun des CPA.....	321
Coordonnées des organisations provinciales/régionales des CPA et écoles de gestions CPA régionales	325

La Partie B du rapport porte sur l'épreuve du Jour 1 (VVHE).

RAPPORT DU JURY D'EXAMEN SUR L'EXAMEN FINAL COMMUN DE SEPTEMBRE 2019

OBJECTIFS

Le présent rapport vise à expliquer la démarche suivie aux fins de l'Examen final commun (EFC), et à aider la profession à améliorer la performance des candidats à l'EFC.

Le rapport présente les responsabilités du Jury d'examen, les méthodes d'élaboration des guides de correction et de correction de l'EFC, et les résultats de la correction. Il présente également des recommandations du Jury d'examen à l'intention des candidats.

Le *Rapport du Jury d'examen sur l'Examen final commun* de septembre 2019 est publié en deux parties : la Partie A porte sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3, et la Partie B, sur l'épreuve du Jour 1.

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

Le présent rapport ayant pour objectif d'expliquer le processus normal de l'EFC et d'aider la profession à améliorer la performance future des candidats, il ne porte que sur la correction normale. Le Jury d'examen a publié un document distinct donnant des explications sur le processus de correction et les mesures supplémentaires qui ont été adoptés pour évaluer les réponses des candidats dans le contexte des problèmes survenus lors de l'Examen final commun de septembre 2019. Voir le *Sommaire du rapport du Jury d'examen – Examen final commun de 2019* sur le site de CPA Canada¹.

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 CPA* (la Grille) et les directives formulées par le Comité de gestion de la formation professionnelle;
- soumettre l'EFC et les guides de correction à l'examen des organisations provinciales;
- corriger les réponses des candidats et recommander aux organisations provinciales le statut de réussite ou d'échec qu'il convient d'attribuer à chaque candidat;
- faire rapport annuellement sur l'EFC à différents comités CPA et aux organisations provinciales, selon la forme, le niveau de détail et le moment qui leur conviennent.

1 <https://www.cpacanada.ca/fr/zone-membres/profession-nouvelles/2019/septembre/cfe-exam-2019>

Le président supervise le processus d'évaluation. Un sous-comité du Jury, composé de dix membres, participe à l'élaboration des études de cas et des guides de correction préliminaires de l'EFC, ainsi qu'à l'établissement du profil initial de réussite. Des membres du sous-comité sont présents au centre de précorrection où les guides sont mis à l'essai à l'aide de réponses de candidats, puis finalisés, et ils participent au démarrage du centre de correction. Le président et vice-président du Jury supervisent le processus de correction dans son entièreté. L'établissement du seuil de réussite incombe à l'ensemble du Jury.

L'EFC

Élaboration et structure de l'EFC

Les permanents du Jury d'examen travaillent de concert avec les auteurs des études de cas — qui seront présentées au Jury — pour que celles-ci soient conformes à l'esprit et aux objectifs établis par le Jury et qu'elles correspondent aux compétences et aux niveaux de maîtrise précisés dans la Grille.

L'ensemble du Jury établit des lignes directrices sur le contenu et la nature des études de cas qui seront soumises aux candidats; 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 être admis dans la profession.

Épreuve du Jour 1 — Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en une seule étude de cas qui est connexe au travail d'équipe réalisé dans le cadre du module de synthèse 1. Il existe deux versions de l'étude de cas connexe. La version 1 est liée au module de synthèse 1 le plus récent; elle est utilisée par les candidats qui se présentent pour la première fois à l'épreuve ainsi que par les candidats qui ont échoué à leur première tentative, mais qui ont choisi de répondre à la nouvelle étude de cas plutôt qu'à la version 2 de celle qui est liée au module de synthèse 1 de l'année précédente. La version 2 est utilisée par les candidats qui ont échoué à leur première tentative ou qui avaient reporté leur examen et qui se présentent pour la première fois à l'épreuve.

Épreuve du Jour 2 — Cette épreuve, d'une durée de cinq heures, consiste en une étude de cas proposant quatre rôles distincts assortis d'exigences particulières. L'information supplémentaire propre à chacun fait l'objet d'une annexe distincte.

Épreuve du Jour 3 — Cette épreuve, d'une durée de quatre heures, consiste en trois études de cas multidisciplinaires.

Occasions d'évaluation

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

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

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

Guides de correction

Avant que ne commence la correction proprement dite, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints du centre de correction apportent une contribution précieuse lors de la mise à l'essai et de la finalisation des guides de correction. Le président, le vice-président et certains membres du Jury, ainsi que des responsables du Service des évaluations tiennent régulièrement des réunions avec les chefs d'équipe et leurs adjoints au cours de la finalisation des guides et du processus de correction. Voir l'**Annexe B** pour les études de cas de l'épreuve du Jour 1 utilisés en 2019, 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 E**. Les versions 1 et 2 de l'épreuve du Jour 1, VVHE, font l'objet de la Partie B du rapport.

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

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

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

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

Établissement du seuil de réussite

Le président et le vice-président du Jury participent à la supervision 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.

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

- les exigences propres à chaque domaine de compétences décrites dans la Grille;
- le niveau de difficulté de chaque étude de cas;
- 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;
- les commentaires sur les facteurs importants à considérer dans la prise de décisions, lesquels sont formulés par un comité indépendant de trois CPA chargé de passer en revue les composantes du seuil de réussite.

Le modèle décisionnel

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

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

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

Épreuve du Jour 1

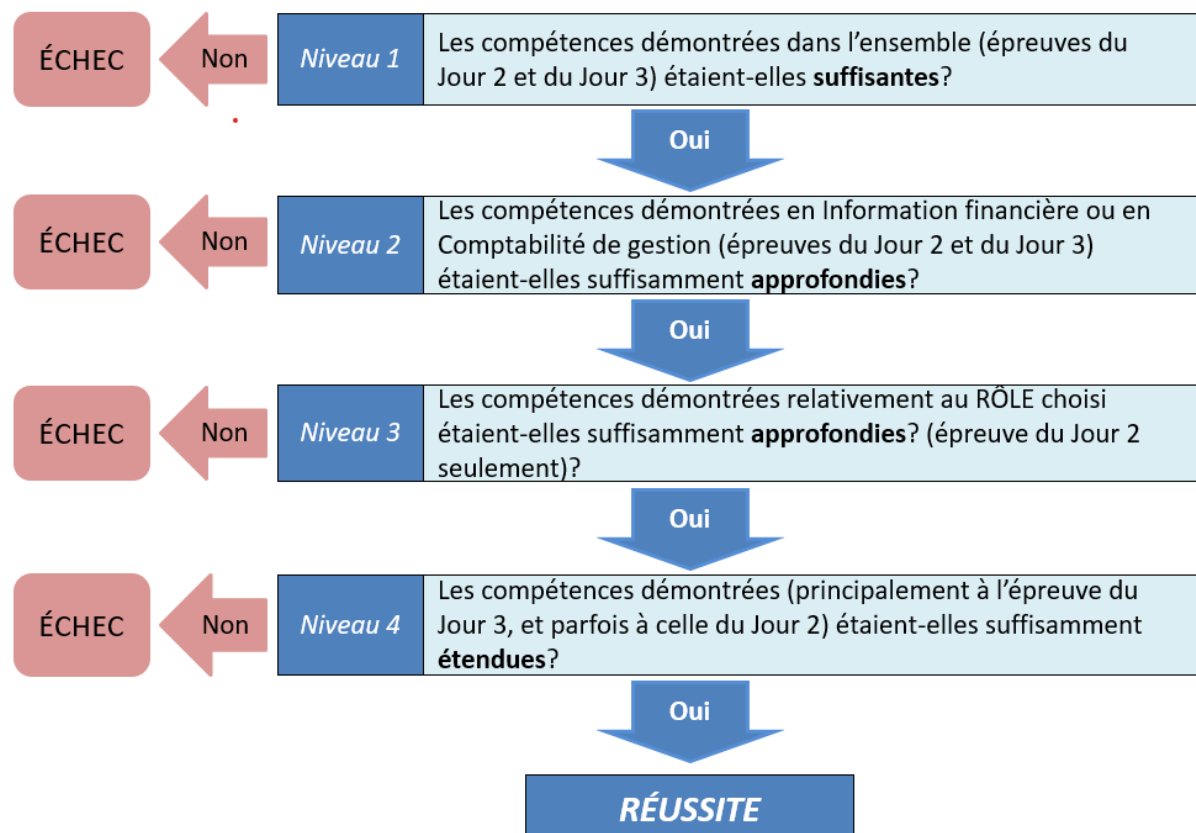
L'épreuve du Jour 1 est évaluée séparément de celles des jours 2 et 3. La décision quant à la réussite ou à l'échec du candidat repose sur une évaluation globale de sa performance dans l'application de l'Approche CPA pour démontrer ses compétences professionnelles essentielles.

Épreuves du Jour 2 et du Jour 3

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

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

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 peu, pour confirmer que le profil de réussite préétabli par le Jury a été correctement appliqué par les correcteurs.

Épreuves du Jour 2 et du Jour 3 — Dans le cadre du processus d'élaboration, le Sous-comité 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.

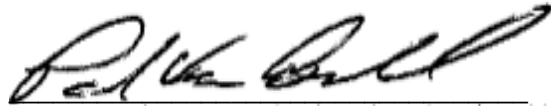
Il communique l'information suivante à chaque province par numéro de candidat :

- 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); les candidats qui ont échoué se voient attribuer un rang décile;
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 2 (critère de profondeur en Information financière et/ou en Comptabilité de gestion);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 3 (critère de profondeur dans le rôle choisi);
- le statut de réussite ou d'échec au niveau 4 (critère d'étendue dans tous les domaines de compétences techniques).

Remerciements

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

Nous tenons également à souligner l'apport de nos réviseurs provinciaux, correcteurs, auteurs et rédacteurs, de même que les traducteurs et réviseurs. Grâce au dévouement, à l'énergie et à la compétence exceptionnels des correcteurs, les processus de correction ont été efficacement appliqués, ce qui a permis de bien évaluer les candidats. Les efforts déployés par tout un chacun pour assurer la qualité et l'équité du processus d'évaluation ont été grandement appréciés.



Paul Van Bakel, CPA, CA
Président
Jury d'examen



D. Jordan Oakley, CPA, CA
Vice-président
Jury d'examen

MESSAGE AUX CANDIDATS

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

INTRODUCTION

Les parties A et B combinées du rapport sur l'EFC de septembre 2019 présentent des informations détaillées sur la performance de l'ensemble des candidats à toutes les études de cas, à l'exception de la version 1 de l'étude de cas du Jour 1, Marmani. Le présent message aux candidats donne un résumé des commentaires relatifs à la version 1 de Marmani, mais les commentaires détaillés sur la performance des candidats à cette dernière ne seront fournis qu'après l'utilisation de la version 2 de l'étude de cas, en septembre 2020. Les études de cas, les guides de correction, les résultats de la correction et les commentaires du Jury d'examen (ci-après « le Jury ») pour les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 se trouvent à la partie A du rapport sur l'EFC. L'information sur l'épreuve du Jour 1 (versions 1 et 2 de VVHE) se trouve à la partie B du rapport de l'EFC.

Le Jury a préparé le présent message pour souligner les faiblesses les plus fréquemment relevées dans les réponses à l'EFC de septembre 2019 afin d'aider les candidats qui se présenteront ultérieurement à l'EFC à se préparer. Les commentaires sont basés sur la rétroaction des équipes de correcteurs qui ont noté les copies de l'ensemble des candidats. Les commentaires du Jury sur l'EFC de septembre 2019 se limitent aux grandes tendances notées par les correcteurs. Pour consulter les commentaires détaillés sur la performance des candidats par occasion d'évaluation (OE), voir les commentaires du Jury à l'Annexe F de la Partie A ou à l'Annexe H de la Partie B du rapport sur l'EFC.

Bon nombre de candidats ont rencontré des difficultés considérables dans des centres d'examen de l'EFC de 2019. Le *Sommaire du rapport du Jury d'examen*, publié en janvier 2020, présente des renseignements détaillés sur la nature des problèmes survenus et sur les mesures qu'a prises le Jury pour que la correction soit équitable. Le Jury a été impressionné par la résilience des candidats à l'EFC de 2019. Ils ont fait preuve des véritables qualités d'un CPA et ont composé du mieux qu'ils ont pu avec les imprévus. Malgré les défis auxquels ils ont été confrontés, les candidats ont répondu à l'examen de manière réfléchie et professionnelle, et le Jury les en félicite.

Nature de l'EFC

L'EFC est conçu de façon à ce que chacune des épreuves amène les candidats à démontrer des compétences différentes. Ainsi, l'épreuve du Jour 1 permet aux candidats de démontrer leurs compétences professionnelles générales, notamment 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 communes acquises en Information financière et en Comptabilité de gestion et des compétences propres au rôle qu'ils ont choisi, dans l'un des quatre domaines optionnels. L'épreuve du Jour 2 indique généralement, mais pas toujours, aux candidats le travail à faire et ne leur impose pas de contrainte de temps,

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 domaines 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 des contraintes de temps, de sorte que les candidats doivent tenir compte de l'importance de chaque question dans la gestion de leur temps.

Forces et faiblesses des candidats

Gestion du temps

L'épreuve du Jour 1 donne amplement de temps aux candidats pour lire l'étude de cas et réfléchir aux questions à traiter. Dans les deux études de cas (version 1 et version 2), les candidats devaient prendre le temps d'intégrer les divers éléments énoncés pour parvenir à cerner les questions stratégiques sous-jacentes. Le Jury a été satisfait de constater que, pour les deux études de cas, la majorité des candidats semblent avoir bien géré leur temps et s'être laissé suffisamment de temps pour évaluer les liens entre les diverses questions et dégager des conclusions appropriées et intégrées.

Le Jury a constaté que, pour les deux études de cas (version 1 et version 2), des candidats avaient choisi de ne pas présenter d'évaluation de la situation et de plonger directement dans l'analyse des questions. Ces candidats n'ont parfois pas traité tous les éléments et toutes les tendances qu'il était pertinent de prendre en compte dans leurs analyses. Nous encourageons les candidats à prendre le temps de réaliser une évaluation de la situation puisqu'il s'agit d'une étape importante pour évaluer les changements cruciaux. D'après le Jury, et comme l'ont démontré certaines réponses, les candidats risquent d'omettre des éléments clés s'ils omettent d'évaluer la situation.

Les épreuves du Jour 2 et du Jour 3 de l'EFC de 2019 nécessitaient une gestion du temps attentive de la part des candidats. Or, le Jury a remarqué des problèmes à ce chapitre à l'épreuve du Jour 2 et à celle du Jour 3.

À l'épreuve du Jour 2, de nombreux candidats ont consacré trop de temps aux OE communes et pas assez aux OE propres à leur rôle. Les équipes de correcteurs ont observé beaucoup plus de réponses courtes et rédigées à la hâte dans la partie propre au rôle choisi que dans la section commune, le nombre de pages consacrées aux OE propres au rôle choisi étant parfois très inférieur, soit jusqu'au deux tiers. Cela laisse croire que des candidats ont passé trop de temps à répondre aux six OE communes et ont manqué de temps pour les OE propres à leur rôle. Ce problème a surtout été observé chez les candidats ayant choisi les rôles en Finance, en Fiscalité et en Gestion de la performance. Le Jury est d'avis que cela s'explique par le fait que, pour la première fois à l'EFC, les six OE communes étaient également réparties entre les domaines Comptabilité de gestion et Information financière. Les candidats pouvaient donc facilement passer trop de temps sur les OE quantitatives en Comptabilité de gestion s'ils ne répartissaient pas correctement leur temps entre les différentes OE.

Les candidats doivent répartir équitablement leur temps entre les OE communes et les OE propres à leur rôle, le fait de consacrer trop de temps à une OE en particulier pouvant nuire à leur performance à une autre OE. Les candidats devraient se rappeler que, quand le Jury conçoit l'épreuve du Jour 2, il prévoit que les candidats consacreront davantage de temps aux OE propres à leur rôle qu'aux OE communes, puisque les OE propres au rôle servent à satisfaire au critère de profondeur des compétences liées au rôle, qui ne s'applique qu'à l'épreuve du Jour 2. Dans ce cas-ci, il était important de bien mesurer le temps à consacrer aux OE communes afin d'avoir suffisamment de temps pour traiter les sept OE propres au rôle de façon suffisamment approfondie.

Le Jury a remarqué que le nombre de candidats qui ont omis certaines OE de l'épreuve du Jour 3 ou les ont à peine traitées était plus élevé en 2019 qu'en 2018, ce qui signifie qu'un pourcentage plus élevé de candidats ont obtenu la mention Non traité (NT) ou Compétence minime (CM). Le Jury a noté que les OE que les candidats ont omises dans les études de cas n° 1 et n° 2 étaient souvent celles qui étaient considérées comme plus difficiles, ce qui donne à penser que les candidats ont choisi de traiter les OE plus faciles en premier parce qu'ils manquaient de temps. L'OE que les candidats ont le plus souvent omise était celle en Certification de l'étude de cas n° 3 de l'épreuve du Jour 3 (Tiny). Il s'agit peut-être d'un choix délibéré de la part de candidats qui ont manqué de temps puisque l'on a aussi observé des réponses courtes ou rédigées à la hâte à une ou deux des OE de cette étude de cas. L'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3 (SGF) était la plus longue des trois études de cas et comportait huit OE qui devaient être traitées en 90 minutes, ce qui nécessitait de solides aptitudes en gestion du temps. Les candidats qui ont pris plus de temps que les 90 minutes suggérées à l'étude de cas n° 1 ont probablement eu de la difficulté à se rattraper, puisque l'épreuve du Jour 3 impose intrinsèquement une contrainte de temps. Le pourcentage élevé de candidats qui ont obtenu la mention NT ou CM laisse croire au Jury que les candidats doivent apprendre à mieux gérer leur temps. Le Jury encourage les candidats à tenter de traiter toutes les OE puisque l'EFC comprend non seulement des critères de profondeur et d'étendue, mais aussi un critère de suffisance, et que l'omission de questions nuit à l'atteinte de ce dernier. En outre, le Jury souligne de nouveau l'importance de se servir des temps suggérés pour s'aider à gérer le temps à consacrer à chaque OE.

Analyses génériques ou non étayées

Le Jury a relevé, dans les réponses aux épreuves des trois jours de 2019, une faiblesse qu'il avait également signalée dans le *Message aux candidats* de 2018. Des candidats ont encore une fois énoncé les données de l'étude de cas, généralement sous forme de puces, sans en expliquer la pertinence ou le lien avec la position soutenue. De façon générale, ces candidats ont su classer ces données comme des avantages ou des inconvénients, notamment aux fins de la prise de décision requise à l'OE n° 4 (embauche d'un deuxième optométriste) de l'étude de cas n° 2 du Jour 3. Ils ont toutefois omis de justifier ce classement du point de vue de la stratégie et de la gouvernance. De même, ils ont classé les données de l'étude de cas dans différentes catégories à l'OE n° 5 (FFPM) de l'étude de cas n° 3 du Jour 3, mais sans fournir d'explications. Pour l'OE n° 11 (statut de résidence d'une employée) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du jour 2, les candidats ont reproduit les données de l'étude de cas sous des titres comme « Arguments en faveur du statut de résidente » et « Arguments en faveur du statut de non-résidente », ou « Liens principaux » et « Liens secondaires ». Ils n'ont toutefois pas vraiment expliqué, en se fondant sur ces données, si Amber aurait ou non le statut de résidente, et pourquoi.

Les candidats doivent s'assurer de répondre aux questions « Pourquoi? » ou « Et alors? » lorsqu'ils expriment un point de vue à l'aide des données d'une étude de cas. Il ne suffit pas de simplement répéter celles-ci, sans explications, même si les données sont bien structurées. Le Jury souhaite comprendre la logique du candidat et pouvoir retracer les éléments d'analyse et de jugement professionnel qui ont été utilisés pour arriver à une conclusion.

Le Jury a également remarqué que des candidats avaient tiré des conclusions sans intégrer les données des études de cas à leurs analyses, d'où le caractère superficiel et générique de celles-ci. Pour l'OE n° 13 (évaluation de la performance des services) du rôle en Gestion de la performance de l'épreuve du Jour 2, des candidats ont fourni, dans leur analyse du système d'évaluation de la performance actuel fondé sur la rétroaction à 360 degrés, une liste d'indicateurs ou d'objectifs entièrement génériques. Par exemple, certains ont recommandé des indicateurs de performance comme le « nombre de nouveaux produits développés » pour l'équipe de R&D d'Elcar, même si cette dernière travaille sur une matière première (la batterie), et non sur le produit fini (la voiture). L'OE n° 10 (rémunération du chef de la direction) du rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2 est un bon exemple d'OE pour laquelle des candidats ont formulé des conclusions non étayées, fondées sur des listes intitulées « Oui » et « Non » ou « Imposable » et « Non imposable », sans plus d'explications. Comme le Jury le soulignait en 2018, les candidats doivent se rappeler que, pour démontrer leur compétence à l'EFC, ils doivent présenter des arguments étayés et des points de vue soutenables qui sont rattachés aux éléments des études de cas.

Il est arrivé que des candidats copient des extraits du *Manuel*, sans toutefois les appliquer aux données de l'étude de cas. Ces extraits isolés, fréquents à l'OE n° 6 (apports reçus par un OSBL) de l'étude de cas n° 1 du Jour 3 et à l'OE n° 3 (subvention) de l'étude de cas n° 3 du Jour 3, n'ajoutaient aucune valeur aux réponses des candidats. En effet, le rôle du CPA consiste à conseiller les clients sur l'application des normes; il ne suffit pas de leur dire quelle norme appliquer. Le Jury souhaite voir les candidats appliquer les principes comptables pour montrer leur compréhension des éléments décisionnels en cause. Il estime qu'une analyse des principes comptables fondamentaux sous-jacents a plus de valeur qu'un extrait du *Manuel* cité sans explication. Les candidats doivent se rappeler que le *Manuel* est une ressource utile pour étayer leur point de vue, mais que les extraits qui en sont tirés ne constituent pas à eux seuls une réponse de niveau « Compétent ».

Analyses non pertinentes / Mauvaise interprétation du travail à faire

Comme aux examens des dernières années, des candidats ont fourni des analyses non pertinentes ou ont mal lu ou mal interprété le travail à faire. Le Jury avait intentionnellement réduit le degré d'orientation concernant certaines questions à analyser, de sorte que des candidats ont peut-être eu, à cet examen, plus de mal à les cerner et à relever les données pertinentes des études de cas.

À la version 2 de l'étude de cas du Jour 1, des candidats ont cru qu'ils devaient analyser en profondeur les activités liées à la culture de variétés ancestrales de légumes. Ils n'ont pas compris qu'il s'agissait d'un indice pointant vers un plus vaste problème de gouvernance. Les candidats n'étaient pas censés analyser la possibilité de planter plus de légumes comme une décision

stratégique isolée, puisque très peu de renseignements à ce sujet étaient présentés dans l'étude de cas, et ils ne devaient pas consacrer beaucoup de temps à cette question.

Aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3, des candidats ont tenté d'appliquer de nouvelles normes ou de nouvelles dispositions législatives qui n'avaient pas leur place dans la réponse. Par exemple, dans le rôle en Fiscalité de l'épreuve du Jour 2, certains ont évoqué la catégorie 14.1. À l'OE n° 7 de l'étude de cas n° 1 du Jour 3, de nombreux candidats ont appliqué la nouvelle norme IFRS sur les contrats de location plutôt que la NCECF qui porte sur ce sujet, et ce, même si le contexte de l'étude de cas était manifestement celui des NCECF.

Voici quelques exemples où des candidats ont mal interprété le travail à faire. À l'OE n° 3 de la partie commune de l'épreuve du Jour 2 (améliorations à apporter au rapport), certains candidats ont présenté une analyse des écarts du rapport existant, au lieu de suggérer des façons d'améliorer ce dernier. À l'OE n° 11 du rôle en Certification (subvention provinciale), des candidats ont proposé des rapports spéciaux possibles relatifs à l'accord de subvention conclu avec le gouvernement provincial. Denise n'avait pas demandé de fournir de tels rapports : au contraire, elle demandait explicitement des procédures liées à un audit sur la conformité à un accord. Par conséquent, les candidats qui ont choisi de traiter des divers rapports spéciaux possibles, comme un rapport établi selon le chapitre 9100 ou un examen de conformité à des dispositions contractuelles, ont consacré du temps à l'analyse d'une question qui apportait très peu de valeur.

De plus, à l'OE n° 13 du rôle en Certification (pratiques écoresponsables), certains candidats ont semblé avoir mal interprété le travail à faire ou le rôle qu'ils avaient à jouer, adoptant le point de vue d'un auditeur interne au lieu de celui d'un auditeur externe et traitant des mesures qu'Elcar devrait mettre en œuvre pour s'assurer du respect de chaque affirmation. D'autres candidats ont analysé comment Elcar pouvait démontrer qu'elle respectait les affirmations et ont suggéré des changements à apporter aux affirmations pour qu'Elcar puisse plus facilement les respecter. Ces analyses ne faisaient pas partie du travail à faire. À l'OE n° 7 du rôle en Gestion de la performance (comparaison de la performance réelle par rapport aux prévisions du plan de 2016), certains candidats ont fait fausse route lorsqu'ils ont réalisé une analyse financière pour déterminer si Elcar avait bien performé durant la période. D'autres ont analysé à tort le caractère réaliste du plan, ne se rendant pas compte que la période visée était passée, les prévisions ayant été présentées trois ans auparavant. Des candidats ont quant à eux revu le plan dans le but de l'améliorer de manière rétroactive, ce qui ne faisait pas partie du travail à faire. À l'OE n° 3 de l'étude de cas n° 2 de l'épreuve du Jour 3 (ICP), au lieu de proposer des ICP et des mesures valables pour évaluer la performance d'OVL, certains candidats ont présenté une analyse des écarts entre les résultats réels et le budget ou des facteurs clés de succès.

Le Jury estime qu'une compétence essentielle d'un CPA est sa capacité d'analyser des informations et à d'en faire l'intégration de manière à cerner les questions pertinentes soulevées dans une situation donnée. Les candidats doivent soigneusement déterminer le travail à faire, prendre le temps qu'il faut et utiliser leur jugement pour décider si une analyse présente de l'intérêt en ce qui concerne les questions à traiter ou le rôle à jouer.

Agrégation des connaissances techniques et des compétences habilitantes

La plupart des candidats ont su démontrer un niveau approprié de connaissances techniques tout au long des épreuves du Jour 2 et du Jour 3 de l'EFC. Toutefois, ils ont obtenu de meilleurs résultats aux questions simples et courantes, certains candidats ayant évité les questions plus difficiles.

Le Jury d'examen a sciemment inclus dans l'examen des sujets plus difficiles et inusités, comme l'œuvre d'art dans le rôle en Certification, les prévisions de trésorerie et les mesures de réduction de coûts dans le rôle en Gestion de la performance, la cryptomonnaie dans le rôle en Fiscalité et les apports reçus par un OSBL dans l'étude de cas n° 1 de l'épreuve du Jour 3, afin de présenter aux candidats des situations où ils devaient exercer leur jugement et démontrer leur capacité à s'appuyer sur les principes fondamentaux pour résoudre un problème pour lequel il n'existe aucune indication claire ou un problème qu'ils n'avaient jamais vu auparavant. Bien qu'il ne fasse aucun doute que la réussite à l'EFC exige du candidat de solides connaissances techniques fondamentales lui permettant de démontrer clairement sa compétence, la capacité de traiter des questions nouvelles ou difficiles est essentielle. Vu la rapidité d'évolution des connaissances technologiques, il est important que les candidats soient capables de s'appuyer sur les principes fondamentaux, d'explorer des solutions de rechange et de faire preuve de jugement professionnel et de bon sens pour résoudre les questions qui leur sont présentées. Le Jury continuera de présenter des questions sur des sujets nouveaux et complexes à l'EFC et il encourage les candidats à faire appel à leurs compétences habilitantes pour y répondre.

Épreuve du Jour 1

Voir la Partie B du rapport sur l'EFC pour prendre connaissance des commentaires sur les versions 1 et 2 de VVHE.

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

La plupart des candidats ont consacré la première partie de leur réponse à l'évaluation de la situation. Ils l'ont utilisée plus tard dans leur réponse et y ont fait référence dans l'analyse des questions spécifiques ou leurs conclusions. D'autres candidats ont choisi de ne pas présenter d'évaluation de la situation et se sont lancés directement dans l'analyse des questions. Par conséquent, certains de ces candidats ont omis des éléments clés dans leurs analyses.

Les candidats devaient analyser trois questions importantes, et ce, tant d'un point de vue stratégique que d'un point de vue opérationnel : 1) la vente ou l'expansion de la division Vêtements adaptés, 2) la vente des produits de la division Athloisir en ligne et 3) l'embauche de Matthew et de son équipe pour qu'ils gèrent la division Athloisir. Il y avait aussi une question d'importance secondaire, celle de la rémunération de l'équipe des ventes, que les candidats devaient traiter de manière moins approfondie. On attendait des candidats qu'ils fournissent une analyse qualitative approfondie de chaque question importante tout en démontrant un degré suffisant de compétence en calcul. Les candidats devaient aussi relever le problème de manque de temps de l'équipe de direction, en tenir compte dans chacune des décisions et considérer l'incidence globale de chaque décision sur Marmani.

Dans l'ensemble, la plupart des candidats ont bien analysé les questions à traiter dans l'étude de cas. Trois grands facteurs ont distingué les candidats forts des candidats faibles. Premièrement, les candidats forts ont produit des analyses équilibrées pour chacune des questions traitées, tandis que les candidats faibles n'ont généralement axé leur analyse que sur les avantages ou que sur les inconvénients. Deuxièmement, les candidats forts ont expliqué les incidences des données de l'étude de cas qu'ils citaient dans leurs analyses. Les candidats faibles, eux, avaient tendance à simplement citer les données sans préciser leur signification. Troisièmement, les candidats forts ont souligné et analysé les facteurs qualitatifs les plus importants relativement aux décisions à prendre, comme le manque de temps de l'équipe de direction. Les candidats forts ont compris l'importance de ce problème et ont évalué comment chaque décision influencerait sur la charge de travail des membres de l'équipe.

La plupart des candidats sont parvenus à la conclusion qu'à moins que Marmani n'élargisse son équipe de direction, elle ne pourrait pas, de manière réaliste, aller de l'avant avec ses projets d'expansion de la division Vêtements adaptés ou de la division Athloisir, et encore moins avec les deux projets. La plupart des candidats ont aussi constaté que Matthew et son équipe ne cadraient pas avec Marmani et, par conséquent, ont recommandé de ne pas les embaucher. Par ailleurs, de nombreux candidats ont recommandé une autre approche, soit l'expansion des deux divisions, puisque les deux projets concordaient avec la mission et la vision de l'entreprise et semblaient être rentables, et d'embaucher plus de dirigeants pour alléger le fardeau de l'équipe actuelle.

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

Commentaires sur les épreuves du Jour 2 et du Jour 3

Aucun commentaire. Voir l'Annexe F de la Partie A ou l'Annexe H de la Partie B du rapport sur l'EFC pour obtenir des commentaires plus détaillés.

ANNEXE A

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

Conception de l'EFC

L'épreuve du Jour 1 consiste en une seule étude de cas de quatre heures, connexe à l'étude de cas du module de synthèse 1 à laquelle les candidats ont travaillé en équipe pendant huit semaines avant l'EFC. Pendant l'épreuve du Jour 1, les candidats peuvent consulter l'étude de cas du module de synthèse 1, mais non la réponse de leur équipe ni un exemple de réponse. L'étude de cas de l'épreuve du Jour 1 vise à évaluer les compétences (professionnelles) habilitantes. 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. Deux études de cas sont proposées au Jour 1; les candidats choisissent à l'avance à laquelle ils répondront.

L'épreuve du Jour 2 consiste en une seule étude de cas de quatre heures, mais les candidats disposent de cinq heures pour y répondre. L'heure supplémentaire donne aux candidats le temps de filtrer et de trouver les données dont ils ont besoin pour répondre aux exigences du rôle préalablement choisi (Certification, Finance, Fiscalité ou Gestion de la performance) parmi l'information commune qui leur est fournie. L'épreuve du Jour 2 vise à évaluer les compétences techniques au regard du critère de **profondeur** (niveau 2 et niveau 3). Les candidats se servent tous de la même étude de cas, qui comporte une partie commune et quatre annexes qui présentent des informations supplémentaires pour chacun des rôles. Le travail à faire est clairement indiqué pour chacun des rôles, à moins qu'il ne s'agisse d'une question que le Jury souhaite voir identifiée par les candidats eux-mêmes (question relative à une compétence habilitante ou vers laquelle les candidats ne sont pas expressément dirigés). L'épreuve du Jour 2 évalue en **profondeur** les compétences énoncées dans la *Grille de compétences des CPA*, surtout celles couvertes dans le module optionnel correspondant à chacun des rôles et celles couvertes dans les modules communs Information financière et/ou Comptabilité de gestion. Le critère de **profondeur** (niveau 2) applicable au rôle peut aussi s'appliquer à d'autres domaines de compétences des modules communs.

L'épreuve du Jour 3 dure quatre heures et est formée d'une série de brèves études de cas (de 60 à 90 minutes chacune) qui visent à évaluer exclusivement les compétences liées aux modules communs. Les études de cas de l'épreuve du Jour 3 donnent des occasions supplémentaires aux candidats de démontrer la **profondeur** de leurs compétences en Information financière et en Comptabilité de gestion et l'ensemble des occasions de démontrer l'**étendue** de leurs compétences dans tous les domaines de compétences techniques. Le temps alloué pour répondre aux études de cas est limité et chacune d'elles couvre plusieurs domaines de compétences. L'épreuve du Jour 3 exige un niveau d'intégration et de jugement plus poussé que les examens des modules communs, bien que les compétences techniques soient évaluées au niveau de maîtrise attendu pour les modules communs.

La valeur des notes rattachées aux occasions d'évaluation de l'étude de cas de l'épreuve du Jour 2 varie de manière que l'épreuve du Jour 2 et l'épreuve du Jour 3 aient le même poids.

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

Environ trois mois avant la finalisation et l'impression de l'EFC, les études de cas et les guides de correction préliminaires sont passés en revue par des réviseurs délégués par les provinces. Le Jury tient compte des commentaires des réviseurs provinciaux lorsque les épreuves sont finalisées et, de nouveau, lorsque les guides de correction sont passés en revue par les correcteurs d'expérience à la lumière des réponses des candidats.

Le centre de correction de septembre 2019

Parmi les candidatures reçues de correcteurs potentiels, environ 280 personnes ont été choisies pour participer à la correction de l'EFC de septembre 2019. Ce choix était fondé notamment sur les critères suivants : expérience en correction, motivation, résultats universitaires, expérience professionnelle, références personnelles et représentativité régionale. La correction a été supervisée par les six permanents du service Évaluation et diplômes étrangers de CPA Canada affectés à temps plein au Jury d'examen.

Épreuve du Jour 1 : La version 1 de l'étude de cas Marmani a été corrigée par une équipe de 30 correcteurs, à Montréal, du 9 au 22 octobre 2019. La version 2 de l'étude de cas VVHE a été corrigée à distance par une équipe de 5 correcteurs, du 25 septembre au 17 octobre 2019.

Épreuve du Jour 2 : Les occasions d'évaluation communes de l'épreuve du Jour 2 ont été corrigées séparément des occasions d'évaluation rattachées aux rôles par une équipe distincte de 61 correcteurs, à Montréal, du 8 au 22 octobre 2019. Le rôle en Certification a été corrigé par une équipe de 54 correcteurs, à Montréal, du 8 au 22 octobre 2019. Le rôle en Gestion de la performance a été corrigé par une équipe de 20 correcteurs, à Montréal, du 9 au 20 octobre 2019. Les deux autres rôles (Fiscalité et Finance) ont été corrigés à distance par 13 personnes, du 27 septembre au 7 octobre 2019, immédiatement après le centre de précorrection.

Épreuve du Jour 3 : Les trois études de cas de l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées à distance, du 11 au 28 octobre 2019. Au total, 97 personnes ont participé à la correction de l'épreuve du Jour 3.

Au démarrage du centre de correction, les membres du Sous-comité sur l'EFC, des permanents, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont tenu, pendant une période de cinq ou de six jours, un centre de précorrection. Ils ont passé en revue les guides de correction, les ont mis à l'essai en corrigeant un certain nombre de copies choisies au hasard, et les ont modifiés au besoin, tenant compte des commentaires écrits soumis par les réviseurs provinciaux quant au contenu des guides.

À l'ouverture du centre de correction, les chefs d'équipe et les chefs d'équipe adjoints ont présenté les guides de correction aux correcteurs sous la supervision des permanents, du président et du vice-président du Jury, ainsi que de certains membres du Jury. Avant de commencer la véritable correction, les équipes ont corrigé à blanc un certain nombre de copies choisies au hasard. Cette précorrection s'est faite en deux étapes. La première visait à permettre aux correcteurs de se familiariser avec les guides : après avoir corrigé un certain nombre de réponses, les correcteurs ont comparé les résultats obtenus, ce qui a permis de vérifier que tous saisissaient bien chacun des éléments du guide de correction et les fondements de chaque

niveau de performance. La deuxième étape de la précorrection a consisté à corriger à blanc un certain nombre d'autres copies en vue de vérifier que tous les correcteurs appliquaient les guides de correction de la même manière.

Une fois terminée la période de formation et de correction à blanc, et une fois obtenue l'assurance que la correction serait uniforme, la véritable correction a commencé. Pour les épreuves des trois jours, chaque équipe comptait un chef, entre un et six chefs adjoints et des correcteurs francophones et anglophones. Au moins une personne par équipe corrigeait dans les deux langues.

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 copies afin de s'assurer que les occasions d'évaluation étaient traitées équitablement pour l'ensemble des candidats. Les correcteurs bilingues ont corrigé des copies dans les deux langues. Les résultats attribués par ceux-ci ont été comparés pour s'assurer que la correction était uniforme dans les deux langues.

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 1)

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

Double correction (épreuve du Jour 2)

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

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

Correction des cas tangents (épreuve du Jour 3)

L'épreuve du Jour 3 a été corrigée selon une méthode fondée sur la correction des cas tangents. Toutes les réponses à l'épreuve du Jour 3 ont été corrigées une fois, puis les résultats aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 ont été combinés. Quand un candidat avait échoué à l'épreuve du Jour 3 mais avait réussi au rôle choisi à l'épreuve du Jour 2, sa réponse à l'épreuve du Jour 3 a été corrigée une deuxième fois par un nouveau correcteur. Les écarts entre les résultats attribués lors de la première et de la deuxième correction ont fait l'objet d'un arbitrage par le chef d'équipe ou par un correcteur expérimenté.

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

Les candidats qui ont échoué peuvent faire appel de leurs résultats / demander une nouvelle correction ou demander une analyse de la performance à l'épreuve du Jour 1, aux épreuves du Jour 2 et du Jour 3 combinées, ou aux trois épreuves.

Procédure d'appel / de demande de nouvelle correction

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

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

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

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

ANNEXE B

ÉTUDES DE CAS DE L'ÉPREUVE DU JOUR 1 – LE 11 SEPTEMBRE 2019

La Partie B du rapport contient les guides de correction des versions 1 et 2 de l'étude de cas VVHE. (Le guide de correction de la version 1 de l'étude de cas Marmani ne sera publié qu'une fois que la version 2 aura été utilisée, en septembre 2020.)

EXAMEN FINAL COMMUN
LE 11 SEPTEMBRE 2019 – ÉPREUVE DU JOUR 1

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

Nous sommes le 18 juin 2022 et vous, CPA, êtes toujours contrôleur général de Marmani. La société est en plein essor. Roberto a finalement décidé de ne pas vendre Marmani et de diversifier ses activités en y incluant les vêtements d'athloisir. La société a donc acheté de nouvelles installations de production à Richmond, en Colombie-Britannique, afin de fournir la capacité supplémentaire nécessaire pour cette nouvelle gamme de vêtements. Marmani exploite maintenant deux divisions : Vêtements adaptés et Athloisir.

Le lancement d'une campagne de marketing numérique pour la division Athloisir a entraîné la croissance rapide de cette dernière. La mise sur pied d'une équipe de vente interne qui s'occupe uniquement de la division Vêtements adaptés a aussi été un franc succès.

Marmani a signé une entente d'emprunt à long terme avec la Banque Hurley du Canada, assortie des modalités et de la clause restrictive discutées initialement. Grâce à cette entente et à ses solides bénéfices et flux de trésorerie, la situation financière de Marmani est plus solide que jamais. L'objectif de Marmani demeure d'atteindre une croissance des produits d'exploitation de 8 % à 10 % par année. L'équipe de direction n'a pas changé.

Marmani a revu ses énoncés de vision et de mission pour souligner l'importance qu'elle accorde à la qualité et au développement durable.

« Notre vision consiste à être un chef de file dans le secteur du vêtement en créant des produits qui, grâce à nos pratiques commerciales durables et à notre souci de la qualité, dépassent les attentes de nos clients et améliorent la vie des gens. »

« Nous réalisons notre vision en concevant et en vendant des vêtements fonctionnels et attrayants, tout en employant des matériaux et des pratiques de fabrication qui reflètent notre souci du développement durable et de la qualité. »

Le segment de l'athloisir a connu une forte croissance au cours des trois dernières années, et des experts du secteur prévoient que cette tendance se maintiendra pour au moins les cinq prochaines années. Toutefois, la concurrence est devenue féroce dans ce segment. La popularité du magasinage en ligne a poussé beaucoup d'entreprises à se lancer dans le commerce électronique pour demeurer concurrentielles. D'après des études sectorielles, le marché en ligne des vêtements d'athloisir génère des ventes annuelles de 800 millions \$ à l'échelle mondiale, et ce marché a progressé beaucoup plus rapidement que les autres segments du secteur du commerce de détail. Le taux de croissance actuel des ventes en ligne, qui est de 15 % par an, devrait se maintenir pour les cinq prochaines années.

Comme une part importante de la population canadienne a 65 ans et plus, le segment des vêtements adaptés est aussi en croissance et cette tendance devrait se maintenir. Seuls quelques-uns des concurrents de Marmani ont commencé à prendre conscience de l'occasion qui se présente. Par conséquent, la concurrence dans ce segment s'accroît lentement.

L'économie canadienne est vigoureuse et la confiance des consommateurs est élevée.

LISTE DES ANNEXES

		<u>Page</u>
I	Transcription de la réunion de la direction du 18 juin 2022	24
II	Notes sur l'offre de Witherspoon	28
III	Expansion de la gamme de vêtements adaptés	29
IV	Courriel du directeur des ventes (Rory)	30
V	Possibilité de vente en ligne de la gamme de vêtements d'athloisir	31
VI	Résumé des informations sur Matthew et de son plan pour la division Athloisir	32
VII	Résultats des recherches de Karen	33

ANNEXE I
TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION DE LA DIRECTION DU 18 JUIN 2022

- Roberto : Bonjour et merci d'être ici. J'ai convoqué cette réunion parce que, comme la plupart d'entre vous, je suis dépassé par la situation. Je suis surpris de la croissance rapide que nous avons connue. Qui aurait cru que nos produits d'athloisir seraient aussi populaires? Je suis vraiment fier de ce que nous avons accompli ensemble et vous suis très reconnaissant de vos efforts. Nous avons maintenant d'importantes décisions à prendre. Tout d'abord, quelle est la prochaine étape pour la gamme de vêtements adaptés? Sonya, peux-tu faire le point?
- Sonya : À vrai dire, Roberto, je passe tellement de temps sur la conception des vêtements d'athloisir que je n'ai pas beaucoup travaillé sur la gamme de vêtements adaptés.
- Wayne : Il en va de même pour moi, Roberto. La division Athloisir prend toute notre attention, et la division Vêtements adaptés est en déclin. Nous continuons à vendre des produits, mais nous sommes bien loin d'atteindre notre objectif de croissance annuelle des produits d'exploitation. Le mois dernier, les ventes de vêtements adaptés ont baissé pour la première fois. Ça commence à me préoccuper. Nous devons agir pour renverser cette tendance.
- Roberto : Witherspoon s'intéresse toujours à la division Vêtements adaptés et a présenté une nouvelle offre d'achat. L'offre a été bonifiée et je veux la reconsidérer. L'offre semble raisonnable. Quand nous avons obtenu du financement auprès de Hurley en novembre 2020, les évaluateurs de la banque ont déterminé que la division Vêtements adaptés valait environ 28,5 millions \$ en tant que division autonome.
- Sonya : Roberto, tu sais que ce sont les vêtements adaptés qui me passionnent. Si nous vendons la division, je vais devoir reconsidérer mon avenir chez Marmani. Je veux concevoir des produits qui améliorent la vie des gens.
- Roberto : Nous ne voulons pas te perdre, Sonya. Ton apport à l'équipe de direction est précieux. Si nous acceptons l'offre de Witherspoon, la plupart des employés de la division Vêtements adaptés pourraient perdre leur emploi, ce que je peux difficilement accepter. Toutefois, je ne vois pas d'autres solutions viables.
- Sonya : Je préférerais rester. Je crois que les vêtements adaptés offrent toujours le potentiel d'accroître les produits d'exploitation de Marmani. Nous pourrions élargir la gamme de vêtements adaptés. Nous devons créer de nouveaux modèles et offrir de nouveaux produits. Si nous recentrons notre attention sur la division Vêtements adaptés, je suis convaincue que nous pouvons en faire un réel succès tout en aidant les gens.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION DE LA DIRECTION DU 18 JUIN 2022

CPA : Je vais jeter un œil aux options relatives à la division Vêtements adaptés. Au fait, comment s'est résolu le problème lié au personnel des ventes? En analysant les ventes de la division Vêtements adaptés, Ronald a observé une forte hausse des retours pour un vendeur en particulier. Il m'a dit qu'il en avait informé Rory, le directeur des ventes, pour qu'il s'en occupe. Je suppose que Rory t'a parlé du problème et de la manière dont il l'a résolu, Karen.

Karen : Il m'en a parlé, mais il a laissé entendre qu'il s'agissait d'un problème mineur et qu'il s'en était déjà occupé. Je n'ai donc pas cherché plus loin. CPA, la situation soulève-t-elle des préoccupations plus larges?

CPA : Je vais examiner le courriel de Rory plus attentivement et je t'en reparle.

Roberto : Karen, avant la rencontre, tu m'as dit que tu voulais nous parler de quelque chose.

Karen : Oui, je voulais discuter de la possibilité de vendre nos produits d'athloisir en ligne. Nous sommes en train de rater une occasion en or. Désolée, Sonya, mais je crois que Marmani ferait mieux d'affecter plus de ressources à la division Athloisir qu'à la division Vêtements adaptés. Je propose même de concentrer tous nos efforts sur Athloisir.

C'est le segment du marché du vêtement qui affiche la plus forte croissance – il est en plein essor. Si notre objectif est de croître, pourquoi ne pas nous concentrer sur ce segment? Les études montrent clairement que sa croissance est supérieure à celle du segment des vêtements adaptés.

De plus, la présence numérique de Marmani est de plus en plus grande depuis que nous avons adopté une stratégie de marketing numérique. Notre gamme de vêtements d'athloisir est maintenant une marque bien connue sur Internet. Nous pourrions augmenter encore davantage nos produits d'exploitation par la vente en ligne, un service auquel nos clients s'attendent maintenant. Pour demeurer concurrentiels, nous devons vendre en ligne.

Roberto : Sur le plan des bénéfices, à quoi pourrions-nous nous attendre de la vente de nos vêtements d'athloisir en ligne?

Karen : Le potentiel est énorme. Selon l'expert avec qui je travaille, nous pourrions obtenir une part allant de 1 % à 4,5 % du marché mondial. Nous aurions possiblement 3 % du marché, environ.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION DE LA DIRECTION DU 18 JUIN 2022

- Roberto : Karen, tu sais que je suis prudent; une part de 3 % me semble optimiste, étant donné que nous ferions concurrence à certaines des plus grandes marques de ce segment.
- Karen : Je suis surprise que tu doutes du potentiel de notre marque Athloisir, surtout après la croissance fulgurante que nous connaissons. Il existe un risque, j'en conviens, car le marché est devenu extrêmement concurrentiel. Il est donc impossible d'estimer avec plus de certitude la part de marché que nous obtiendrions.
- Sonya : Et sur le plan informatique? Nous avons mis le matériel à niveau pour la campagne de marketing numérique, mais nous n'avons pas l'infrastructure nécessaire pour la vente en ligne. On parle constamment de catastrophes liées aux ventes en ligne dans les nouvelles. La confidentialité des données personnelles de nos clients pourrait être menacée, par exemple.
- Roberto : CPA, j'aimerais que tu analyses la proposition de Karen. Ce n'est peut-être pas réaliste, mais l'idéal serait de pouvoir revitaliser la division Vêtements adaptés et de commencer à vendre les produits de la division Athloisir en ligne.
- Wayne : Ce serait difficile. Nous risquerions de nous surmener. Depuis la création de la division Athloisir, nous sommes débordés. Je suis épuisé et je crois que nous pensons tous qu'il faut alléger notre charge de travail actuelle.
- Sonya : Je suis bien d'accord, Wayne. Nous ne pouvons pas maintenir cette cadence. Roberto, comment s'appelait la personne que tu as rencontrée il y a quelques semaines au congrès où tu es allé et qui t'a fait si bonne impression?
- Roberto : Il s'appelle Matthew Mondoux. Il dégageait une grande confiance et était extrêmement intéressé par Marmani. Il semblait prêt à venir travailler pour nous et a même proposé d'amener avec lui toute une équipe de gestion pour la division Athloisir. Il est persuadé qu'il pourrait trouver les bonnes personnes très rapidement grâce à ses nombreuses relations dans le secteur. Il m'a assuré qu'il présenterait des plans pour la division Athloisir. Je viens de les recevoir, mais je n'ai pas eu le temps de les évaluer.
- Sonya : Je crois qu'élargir notre équipe de direction nous aiderait beaucoup.
- Karen : Je suis d'accord, et la division Athloisir dégage un excellent bénéfice; nous avons donc les moyens d'embaucher du personnel supplémentaire.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA RÉUNION DE LA DIRECTION DU 18 JUIN 2022

- Wayne : Ce n'est pas parce qu'on en a les moyens que c'est une bonne idée. La réussite de Marmani est directement liée aux décisions que nous avons prises. L'idée d'embaucher une nouvelle équipe m'inquiète. Si le nouveau dirigeant et la nouvelle équipe ne sont pas à la hauteur, ils pourraient gâcher le succès de Marmani que nous avons si durement acquis. Que savons-nous de Matthew?
- Roberto : Son profil en ligne est impressionnant. Il a une grande expérience et a fait ses preuves, ce qui devrait réduire le risque. Et nous avons vraiment besoin d'aide maintenant. Son offre tombe à point. Si nous l'embauchons, la charge de travail de tous sera allégée.
- Karen : Je crois aussi que nous avons besoin d'aide, mais nous devons être prudents. Notre marque Athloisir repose sur la qualité et la durabilité. Je crains que Matthew ne maintienne pas nos normes de qualité. J'ai fait des recherches en ligne quand tu as parlé de lui la première fois et j'ai trouvé quelques informations.
- Roberto : Ah oui? Qu'as-tu découvert?
- Karen : Eh bien, Matthew prévoit-il faire croître la division Athloisir en externalisant la production au Vietnam? S'il utilise la même usine qu'il a utilisée par le passé, il y a peut-être un problème. Cette usine a déjà eu recours à des pratiques commerciales douteuses.
- Roberto : Mais Matthew a eu tellement de succès! Je ne peux pas croire qu'il ferait quoi que ce soit qui pourrait compromettre sa carrière. CPA, peux-tu regarder le profil en ligne de Matthew et ses plans pour la division Athloisir et examiner les résultats des recherches de Karen, pour ensuite nous donner ton avis?
- CPA : Bien sûr.
- Roberto : Il y a beaucoup plus de choses à considérer que je ne l'aurais cru et nous ne pouvons pas prendre de décisions de manière isolée. Il nous faut une stratégie cohérente pour assurer l'avenir de Marmani. Reprenons cette discussion la semaine prochaine. L'information que CPA nous fournira devrait nous aider à prendre des décisions éclairées au sujet des questions soulevées aujourd'hui.

ANNEXE II
NOTES SUR L'OFFRE DE WITHERSPOON

Document préparé par Roberto Marmani

Witherspoon est revenue à la charge pour l'acquisition de la division Vêtements adaptés, et a offert 30 millions \$. Le seul autre changement est que la période pendant laquelle je devrai rester en poste n'est plus que de trois mois après la vente.

Comme Witherspoon ne veut pas que le processus soit long et complexe, l'entente est structurée pour que la vente de la division soit simple et rapide. L'offre expire dans deux semaines.

ANNEXE III

EXPANSION DE LA GAMME DE VÊTEMENTS ADAPTÉS

Document préparé par Sonya Valencia

Si nous recentrons notre attention sur la division Vêtements adaptés, je crois que celle-ci peut obtenir de bien meilleurs résultats. Nous n'avons rien lancé de nouveau depuis des années. J'ai déjà en mains de nouveaux modèles et je suis en train de concevoir de nouveaux produits novateurs qui, selon moi, stimuleront les ventes de cette division.

L'élargissement de notre gamme de produits occupera probablement l'équipe de direction à temps plein. Le plus gros obstacle en ce moment est lié aux installations de production à Toronto.

Pour élargir notre gamme de produits tout en continuant à respecter nos normes de qualité élevées de façon efficiente, nous devons installer du matériel de production à la fine pointe de la technologie à Toronto, comme nous l'avons fait à Richmond. Je crois que le succès de la gamme de vêtements d'athlisme est en grande partie attribuable au matériel de production. Pour pouvoir produire nos modèles et les changer rapidement, nous devons investir environ 5 millions \$ dans du matériel de production spécialisé, un nouveau laboratoire de conception et un nouveau système informatique.

En réalité, il faudra un an pour effectuer ces changements. Une fois les nouveaux produits lancés, je m'attends à ce qu'ils génèrent des produits d'exploitation annuels de 9 millions \$. Par la suite, nos produits d'exploitation totaux devraient augmenter d'au moins 5 % par an, une estimation jugée prudente. J'ai aussi d'autres idées de produits et, après la mise à niveau de nos installations de production, la division Vêtements adaptés produira des modèles vraiment novateurs. Le potentiel de croissance est donc encore plus prometteur!

Cette mise à niveau devrait nous permettre d'accroître considérablement notre pourcentage de bénéfice brut.

Selon mes estimations, une fois la mise à niveau terminée, les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation après impôts de la division Vêtements adaptés devraient atteindre environ 70 millions \$ au total pour cinq ans d'activités, et la valeur actualisée nette devrait s'élever à environ 35 millions \$ pour cette période, déduction faite de l'investissement initial de 5 millions \$. J'ai utilisé le taux d'actualisation de 15 % que nous appliquons habituellement.

ANNEXE IV
COURRIEL DU DIRECTEUR DES VENTES (RORY)

Le 10 juin 2022

À : Ronald
Objet : Membre du personnel des ventes
De : Rory

Je te remercie d'avoir porté à mon attention ce problème potentiel concernant un des membres de notre nouvelle équipe de vente interne. J'ai découvert que ce vendeur gonflait ses commissions en effectuant des ventes à des détaillants, alors qu'il savait que les produits allaient être retournés. J'ai remarqué que trois commandes, passées par le même détaillant, avaient été retournées peu de temps après.

Selon notre politique de rémunération actuelle, les retours ne sont pas retranchés de la commission de 2 % que les vendeurs reçoivent sur la valeur de chaque contrat qu'ils concluent avec des détaillants au nom de Marmani. En effet, les retours sont courants dans ce secteur. Je crois fermement qu'il serait déraisonnable de pénaliser le personnel des ventes, qui travaille très fort pour conclure des contrats, chaque fois qu'un produit est retourné.

Je ne crois pas qu'il faille dramatiser cet incident isolé. Actuellement, ce problème ne semble toucher personne d'autre dans l'équipe. J'ai parlé au vendeur en question, ce qui devrait suffire.

Je consacre mon énergie à l'encadrement de la nouvelle équipe de vente pour assurer son succès. Concentrons nos efforts sur cet aspect et considérons le problème comme résolu.

ANNEXE V
POSSIBILITÉ DE VENTE EN LIGNE DE LA GAMME DE VÊTEMENTS D'ATHLOISIR

Document préparé par Karen Zenkovic

La concurrence en ligne est féroce. C'est un risque, mais vu la force de notre marque, je crois que nous pouvons nous tailler une place dans le domaine de la vente en ligne. Marmani n'a jamais été en concurrence directe avec les grandes marques mondiales, mais sa taille pourrait nous conférer un avantage. Les consommateurs cherchent de plus en plus des vêtements au style unique, ce que nous pouvons offrir. Nos produits sont de meilleure qualité et sont plus exclusifs. Cette exclusivité nous permet de viser des créneaux que les grandes marques, qui fabriquent leurs produits en série, n'arrivent pas à percer.

Comme les installations actuelles de la division Athloisir approchent de leur capacité de production maximale, nous aurons besoin de nouvelles installations pour exploiter le marché de la vente en ligne. J'ai supposé que nous louerions ces installations et les rénoverions pour qu'elles répondent à nos besoins. J'ai estimé les coûts totaux à 4,25 millions \$, ce qui inclut le développement des technologies informatiques et l'infrastructure.

J'ai supposé que nos marges seront inférieures. Selon mes recherches, il serait réaliste de s'attendre à ce que les coûts variables atteignent 60 %. Nous compenserons la réduction de la marge par une augmentation du volume de ventes, ce qui nous permettra de générer davantage de bénéfices. Nos coûts fixes devraient être d'environ 750 000 \$ par année.

ANNEXE VI
RÉSUMÉ DES INFORMATIONS SUR MATTHEW ET
DE SON PLAN POUR LA DIVISION ATHLOISIR

Document préparé par Roberto Marmani

Le profil en ligne de Matthew est impressionnant. Voici les principaux points que j'ai relevés :

- Matthew a géré trois marques de vêtements distinctes, qui ont toutes eu du succès financier.
- En seulement trois ans, il a transformé une entreprise, dont les ventes étaient presque nulles et la marque, pratiquement inconnue, en entreprise évaluée à plus de 500 millions \$. La réussite de cette entreprise est attribuable à la vente en ligne.
- Il a aidé une entreprise non rentable du secteur du vêtement qui perdait des parts de marché à renouer avec le succès. Sa stratégie dans ce cas consistait à abaisser considérablement les coûts. Il a externalisé la production en la confiant à une usine au Vietnam, Viet BDG, et a réduit le coût des matières premières en changeant de fournisseurs.

L'une des références de Matthew l'a décrit comme un « leader né », « tenace et confiant » et « technophile ».

Voici les faits saillants du plan que Matthew m'a présenté :

- Comme les installations de Richmond ont presque atteint leur capacité maximale, toute la nouvelle production sera externalisée et confiée à un fabricant en Asie. Matthew suggère de faire produire tous les vêtements d'athloisir là-bas. Selon lui, plus nous ferons appel à ses relations en Asie pour la division Athloisir, plus les coûts de production seront bas.
- Matthew croit que Marmani paie trop cher les tissus utilisés pour les produits d'athloisir. Il connaît des gens dans le secteur du textile et changerait probablement de fournisseurs.
- Le plan de Matthew prévoit le lancement de nombreux nouveaux produits qui plairont à une plus large clientèle, ce qui accroîtra les ventes.
- L'un des collègues de Matthew est un créateur de mode qui a une vaste expérience. Ses vêtements sont produits en série et vendus partout au pays. Matthew s'attend à ce que ce collègue se joigne à la division Athloisir.
- L'externalisation de la production et le changement de fournisseurs devraient faire baisser les coûts de production totaux de presque 30 %. Parallèlement, l'élargissement de la gamme de produits et la forte expansion dans de nouveaux marchés devraient faire augmenter les produits d'exploitation de 40 % par année.
- Même s'il n'en donne pas les détails, Matthew recommande de mettre en place un régime d'options sur actions pour tous les cadres dirigeants, leur permettant d'acheter des actions de la société en fonction de l'accroissement des produits d'exploitation.

ANNEXE VII

RÉSULTATS DES RECHERCHES DE KAREN

Document préparé par Karen Zenkovic

Viet BDG a très mauvaise réputation et a été accusée d'avoir commis des infractions graves. Il y a deux ans, elle a été réprimandée parce que son usine était un lieu de travail malsain. Apparemment, les choses se sont améliorées depuis, mais je n'ai pas pu trouver de source confirmant ou infirmant que c'est bien le cas.

Matthew a effectivement géré avec brio des entreprises du secteur du vêtement, mais elles fabriquaient toutes des produits que l'on s'attendrait à retrouver dans les grands magasins : des vêtements de moindre qualité, à bas prix.

De plus, l'une des sociétés pour lesquelles Matthew a travaillé se fait poursuivre par un créateur de mode pour contrefaçon.

Matthew semble aussi avoir fréquemment changé d'employeur, et ses collègues l'ont souvent suivi.

EXAMEN FINAL COMMUN
LE 11 SEPTEMBRE 2019 – ÉPREUVE DU JOUR 1

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

En février 2018, Bennett & Robertson LLP (BR) a effectué une mission de services-conseils auprès de Vignoble et vinerie Heartbreak Estates Ltée (VVHE). À l'époque, Andrew et Jenny se demandaient quelle était la meilleure façon de faire croître leur entreprise.

Nous sommes maintenant en mars 2021, et Jane Bennett, associée responsable de la première mission auprès des Heartwood, reçoit un appel. Ceux-ci ont de nouveau besoin de l'aide de BR.

Sommaire des faits nouveaux concernant les questions traitées lors de la première mission :

Élément	Mesures
Vignoble	- En novembre 2018, le bail de l'agriculteur a été résilié. 10 acres de vignes ont été plantés en 2019, et 10 autres en 2020, sur les terres auparavant louées; les autres vignes seront plantées en 2021. - Des variétés ancestrales et exotiques de légumes sont cultivées à des fins commerciales, jusqu'à ce que toutes les vignes soient plantées.
Niagara College	- En juillet 2018, un contrat a été conclu avec le Niagara College (NC). - NC a financé et géré la construction des installations. - La construction a été achevée en mars 2019. La première cohorte de viticulteurs a commencé en septembre 2019, et le début de la production de vin est prévu pour septembre 2021.
Vinerie	- Il a été décidé de bâtir une vinerie, mais la construction a été reportée. - Vinerie County (VC) est toujours utilisée comme vinerie virtuelle, et Andrew y est toujours le vinificateur en résidence.
Distribution	Toutes les ventes se font par l'entremise de VC, du club d'œnologie et des restaurants des environs.
Système comptable	- Un système comptable et des indicateurs de performance ont été mis en place, conformément aux recommandations de BR. - Jenny a laissé son emploi de serveuse. Elle travaille à temps plein pour VVHE et s'occupe de l'administration et de la comptabilité. Elle a suivi des cours de marketing et de comptabilité à NC.
Autres	- Aucun financement supplémentaire n'a été obtenu. - Un conseil d'administration a été formé. Il se compose de John, Andrew et Jenny Heartwood, d'un banquier, d'un chercheur d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et d'un représentant de NC.

Après sa rencontre avec les Heartwood, Jane vous fournit une transcription de l'entretien (Annexe I) ainsi que d'autres informations qu'elle a recueillies. Elle vous demande de rédiger, à l'intention du client, un rapport traitant des questions stratégiques ainsi que de toutes les autres questions importantes que vous aurez relevées.

LISTE DES ANNEXES

	<u>Page</u>
I Transcription de l'entretien avec le client.....	36
II Modalités du contrat entre le Niagara College et Vignoble et vinerie Heartbreak Estates ltée.....	42
III Projet d'entente avec Vinerie County	43
IV Notes de Jenny prises lors de l'entretien avec Sara Sherbini	44
V Extraits du plan d'affaires proposé pour le bar à vin	45

ANNEXE I

TRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC LE CLIENT

Andrew : Heureux de vous revoir, Jane! Quand nous avons lancé notre entreprise, nous ne savions pas qu'il y aurait tant à faire et tant de décisions à prendre. Nos objectifs n'ont pas changé : nous tenons encore à cultiver les meilleurs raisins, à produire des vins de première qualité, à attirer des visiteurs dans notre région et à offrir une belle qualité de vie à notre famille.

Jenny : Nous avons fait des progrès sur plusieurs plans, mais il semble toujours y avoir de nouvelles possibilités intéressantes dans notre région. Les aspects fondamentaux du secteur sont les mêmes : les canaux de distribution, les permis et la réglementation demeurent des facteurs importants. Comme prévu, les clients s'intéressent de plus en plus à l'histoire de chaque vin. La LCBO publie des données utiles sur les tendances du secteur. Selon ces informations, les milléniaux et les baby-boomers sont les plus grands consommateurs de vin, dans une proportion de 36 % et 33 % respectivement. La LCBO est très active dans les médias sociaux ces jours-ci : j'ai lu que son site est visité plus d'un million de fois chaque année, que 15 000 personnes sont abonnées à son compte Twitter et que plus de 150 000 personnes la suivent sur Facebook. Il est important que nous restions à l'affût de l'évolution du secteur.

Discussion à propos du vignoble

John : Je suis content que la priorité ait été donnée à la création du vignoble. C'était une bonne idée de planter les vignes progressivement parce que les sorties de fonds initiales étaient moins importantes et que les vignes, qui durent 20 ans, pourront être remplacées graduellement. Les subventions obtenues et les flux de trésorerie d'exploitation ont permis de financer adéquatement la vinerie. La main-d'œuvre étudiante gratuite provenant de NC est utile, et Andrew et Jenny travaillent beaucoup d'heures sans grande rétribution financière.

Andrew : Nous avons décidé de planter quatre cépages : du pinot noir et du cabernet franc pour les rouges, et du pinot gris et du chardonnay pour les blancs. Si tout se passe bien pour ce qui est de la météo et d'autres facteurs, le rendement devrait passer de 2 200 caisses de vin à l'heure actuelle à 2 900 en 2022, à 5 100 en 2023, à 7 800 en 2024, à 9 300 en 2025 et à une production complète de 10 000 caisses en 2026.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA RENCONTRE AVEC LE CLIENT

Jenny : Au lieu de laisser les champs en friche jusqu'à ce que les vignes soient plantées, nous avons fait équipe avec Hearty Kitchens et planté des légumes. Nous vendons les récoltes aux restaurants des environs, puisque beaucoup ont ouvert leurs portes, ainsi qu'aux consommateurs locaux et aux marchés publics. Cette activité a été étonnamment lucrative, et a généré près de 65 000 \$ en flux de trésorerie l'an dernier! Nous songeons à poursuivre cette activité et à planter moins de vignes.

John : Ah oui? Pourquoi? Nous produisons du vin, pas des légumes.

Discussion à propos du Niagara College

Andrew : Nous avons conclu un contrat avec NC (Annexe II). Je sentais que c'était une occasion en or qu'il fallait saisir avant que quelqu'un d'autre ne le fasse. J'étais emballé par les avantages que nous en retirerions.

Toutefois, le contrat définitif était très différent de la proposition initiale. Nous nous sommes sentis obligés d'accepter les conditions de NC, même si certaines n'étaient pas souhaitables. Je me demande si nous n'avons pas agi trop vite.

Le nombre d'étudiants est plus élevé que prévu et devrait continuer d'augmenter, ce qui pose des problèmes : je dois passer plus de temps à enseigner, il y a plus d'étudiants dans le vignoble et plus de personnel de NC sur place. Certains étudiants et instructeurs ne font pas attention et ont endommagé des plants. Même si c'est peu utile, je me sens obligé d'être présent lorsqu'ils sont ici. Et parfois, ils arrivent à l'improviste.

Le travail des étudiants dans notre vignoble a eu des résultats mitigés. Certains étudiants sont fantastiques, mais la plupart sont moyens ou créent plus de travail qu'ils n'en font. Je serais plus sélectif si je les embauchais moi-même, mais selon le contrat, je dois tous les employer.

Certains des changements intégrés au contrat définitif sont avantageux pour nous. Par exemple, plutôt que de construire les installations, comme il était proposé au départ, nous avons fourni le terrain, et le collège a fourni les bâtiments et l'équipement, y compris la salle de classe, la serre, le laboratoire et les installations de traitement des eaux usées. Nous n'avons pas eu à trouver du financement ni à assumer des risques liés aux bâtiments.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC LE CLIENT

- Andrew : L'association étudiante a récemment remis en question la non-rémunération des stages, affirmant que les étudiants sont des employés et qu'ils devraient être payés. NC est d'accord et est en voie de changer les ententes avec les étudiants. Comme le travail non rémunéré fait partie de notre contrat, NC a demandé une renégociation de cette modalité.
- Jenny : J'avais prévu utiliser l'espace de NC pour offrir des ateliers de dégustation de vin et des événements spéciaux aux membres de notre club d'œnologie et à d'autres clients, ainsi que des cours de culture de la vigne aux viticulteurs amateurs de la région. J'attends encore l'autorisation de NC, qui soutient qu'il s'agit d'une violation de notre clause de non-concurrence. De plus, si le nombre d'étudiants augmente et que nous devons ajouter des classes, je crains que nous soyons moins en mesure d'offrir nos propres cours ou d'autres activités.
- Andrew : J'ai organisé une rencontre avec NC, et je voudrais que vous nous suggériez les changements que nous devrions tenter de négocier.
- John : Notre relation avec NC nous a procuré certains avantages, par exemple les idées utiles qui ont découlé des projets de recherche. Par contre, la présence d'un représentant de NC au Conseil ralentit les discussions, et cela nuit à notre fonctionnement. Nous pourrions sans doute nous passer de ces complications. Même si une renégociation du contrat est possible, veuillez examiner les conséquences qu'aurait son annulation.
- Jane : Nous étudierons les différentes solutions possibles.

Discussion à propos de la vinerie

- Jenny : Andrew a étudié pour devenir vinificateur et il ne veut pas se limiter à la culture de vignes. Nous avons décidé de construire une vinerie et avons fait faire des plans préliminaires. Je me renseigne sur les fournisseurs de matériel écologique. Comme nous devons voir à d'autres aspects importants de notre entreprise, nous n'avons pas encore commencé la construction. De fait, nous remettons en question cette construction : Jeremy Stiles, le propriétaire de VC, a décidé de vendre sa vinerie et de prendre une semi-retraite. Il envisage de continuer à cultiver des vignes et à récolter des raisins. Il a reçu une offre d'une grande vinerie commerciale, mais il préfère que le nouveau propriétaire soit quelqu'un de la région et il nous a fait une proposition. Les conditions du projet d'entente (Annexe III) qu'il nous a fourni semblent avantageuses. Nous devons prendre une décision bientôt.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC LE CLIENT

- Andrew : La capacité de VC, soit 20 000 caisses, est beaucoup plus élevée que celle de la vinerie que nous construirions. VC a beaucoup de succès. Si nous l'achetions, nous produirions pour VC, pour Black Label Vineyards et peut-être pour d'autres clients, ce qui générerait des flux de trésorerie dont nous avons bien besoin. Si nous construisions notre propre vinerie, par contre, nous pourrions utiliser sa capacité de production à notre guise, car nous n'aurions pas d'engagements envers d'autres vineries. Nous produirions notre propre vin sans problème.
- John : L'achat de la vinerie de VC coûterait plus cher que la construction d'une vinerie comme nous l'avions prévu, mais il présenterait des avantages supplémentaires. En plus d'embouteiller le vin d'autres vignobles, nous pourrions vendre nos vins dans le magasin de détail à la vinerie de VC et générer des profits supplémentaires.
- Andrew : Je connais bien les installations et le personnel de VC. Le matériel est vieux et peu efficient, mais il est fiable. Le personnel est expérimenté, ce qui est important en vinification. Il pourrait être difficile de trouver du personnel pour notre nouvelle vinerie. De plus, l'empreinte environnementale d'une entreprise prend de l'importance dans notre secteur.
- John : Andrew, je sais que tu veux construire une vinerie de pointe qui utilise un processus de vinification gravitaire, mais c'est peut-être trop ambitieux. Cette technologie n'a pas encore entièrement fait ses preuves. Je pense que l'achat présente de nombreux avantages par rapport à la construction.
- Andrew : Jeremy a toujours été très actif dans la vinerie. C'est moi le vinificateur en résidence, mais c'est toujours lui, au final, qui prend les décisions. Il a offert de nous aider, gratuitement, après la vente. Je me demande s'il pourra s'effacer et me laisser prendre les rênes. Le projet d'entente exige aussi que nous produisions du vin pour Jeremy et respections le contrat de VC avec Black Label Vineyards.
- Je ne veux pas contracter un autre emprunt en donnant en garantie ma participation dans le vignoble familial. Si nous achetons la vinerie de VC, nous n'aurons pas besoin d'emprunter et nous ne paierons pas d'intérêts.
- John : Si vous décidez de construire, le financement auprès de Farm Plus Financial (Farm Plus) reste disponible. Les modalités de Farm Plus demeurent inchangées, sauf l'option de report des remboursements du capital, qui a été supprimée. Le coût de construction estimatif d'une vinerie d'une capacité de 10 000 caisses était de 1,2 million \$ en 2018.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC LE CLIENT

Jenny : Les permis de VC, dont ceux de la LCBO, peuvent être transférés à VVHE, ce qui éviterait bien du travail. VC n'est pas un établissement vinicole de domaine et vend des vins VQA et non VQA. Renommer la vinerie VVHE pour qu'elle ne soit pas indéfiniment connue sous le nom de VC ne sera pas facile. Et qu'en est-il du temps et de l'argent que nous avons investis dans la nouvelle vinerie, pour faire dessiner les plans et nous documenter sur l'équipement? Faut-il simplement faire comme si de rien n'était et recommencer avec ce nouveau plan?

Jane, pouvez-vous nous aider à comparer les deux options? Veuillez suggérer des changements qu'il vous semblerait justifié d'apporter à l'offre de Jeremy. Le prix est fixe, mais Jeremy pourrait accepter d'autres changements.

Jane : Nous ferons une analyse préliminaire des facteurs financiers liés à l'acquisition de la vinerie de VC comparativement à ceux liés à la construction de votre propre vinerie, et vous expliquerons ce dont vous devez tenir compte pour prendre votre décision.

Discussion sur le bar à vin

Jenny : Notre relation avec NC nous offre une possibilité de collaboration intéressante avec Sara Sherbini, récemment diplômée du programme en cuisine de NC. Sara prévoit ouvrir un bar à vin pour s'adonner à sa passion, les arts culinaires. Nous avons analysé ses idées (Annexe IV) et son plan d'affaires (Annexe V). Son enthousiasme est contagieux! Même si nous ne nous connaissons que depuis peu, Sara et moi avons beaucoup en commun. Je veux participer à ce projet pour offrir mon soutien à Sara et à la collectivité.

L'établissement du bar à vin de Sara à VVHE attirerait des clients, et la présence de Sara sur les médias sociaux aiderait à faire connaître notre marque. Nous fournirions l'espace, soit dans notre nouvelle vinerie si nous décidons de la construire, soit dans un nouveau bâtiment sur le terrain de VVHE si nous acquérons VC. Sara sait que nous cultivons des légumes et a demandé un potager pour le restaurant. Je ne sais pas exactement ce qu'elle a en tête, mais je ne pense pas que cela nécessiterait beaucoup d'espace.

Andrew : Cela me semble représenter beaucoup de travail. Je sais que tu te sens capable de t'en occuper, Jenny, mais c'est aussi ce que je pensais à propos du collègue. Je ne suis pas sûr que nous devrions nous lancer dans un autre projet.

ANNEXE I (suite)
TRANSCRIPTION DE LA RENCONTRE AVEC LE CLIENT

Jenny : Sara s'occuperait de l'exploitation et du marketing, et je me chargerais uniquement des tâches administratives. Je m'attends à ce qu'on puisse économiser en utilisant les mêmes systèmes de comptabilité et de paiement que VVHE.

Comme le bar à vin aurait directement accès à nos vins, il n'aurait pas à garder de stocks importants, ce qui devrait laisser plus de liquidités à Sara. Elle m'a dit qu'elle avait déjà du financement pour son projet.

Le bar à vin sera une entreprise distincte, et Sara doit en être l'unique propriétaire pour pouvoir obtenir du financement du Fonds des jeunes entrepreneurs. Sara propose de verser à VVHE un pourcentage de ses profits.

John : Je sais que tu penses que l'avenir est aux partenariats et aux collaborations, mais je crains que ceux-ci détournent VVHE de ses objectifs premiers, c'est-à-dire la culture de raisins de première qualité et la production de vins primés. Dans ces partenariats, qui dirige vraiment?

Andrew : Jane, que pensez-vous de cette possibilité de bar à vin?

Nous avons plusieurs décisions à prendre et je ne sais pas par où commencer. Chaque décision semble dépendre d'une autre ou avoir une incidence sur une autre. Pouvez-vous nous aider à y voir plus clair en nous suggérant par où commencer et en établissant les priorités?

Jane : Bien sûr.

ANNEXE II
MODALITÉS DU CONTRAT ENTRE LE NIAGARA COLLEGE
ET VIGNOBLE ET VINERIE HEARTBREAK ESTATES LTÉE

Durée	• 25 ans
Programme	• NC assume l'entière responsabilité de tous les aspects du programme de formation. • Andrew Heartwood donne un cours par trimestre dans chaque programme (viticulture et vinification) et est rémunéré au tarif fixe des instructeurs, soit 10 500 \$ par groupe en 2018. Si le nombre d'étudiants augmente et que l'on doit ajouter des groupes pour le trimestre, Andrew donnera le cours à tous les groupes, et touchera 10 500 \$ par groupe. • Les étudiants effectuent un stage non rémunéré au vignoble et à la vinerie. • VVHE assure l'accès des étudiants au vignoble et à la vinerie, et autorise le personnel et les enseignants à visiter les lieux pour vérifier que les normes de formation sont respectées.
Capital	• La construction des installations est gérée et financée par NC. • La propriété des bâtiments est transférée à VVHE à la fin du contrat. • VVHE fournit cinq acres de terrain pour le bâtiment et les vignobles de recherche.
Activités	• VVHE ne peut faire concurrence à NC en offrant des cours sur la culture des vignes et la fabrication du vin. • L'utilisation des installations à des fins autres que la formation est gérée conjointement par Andrew Heartwood et un représentant de NC. Cette utilisation est facturée à VVHE selon un taux horaire. • NC fait la promotion de VVHE sur son site Web et dans la publicité sur les programmes pertinents. • VVHE se présente dans tout le matériel promotionnel et sur toutes les étiquettes comme une « vinerie d'enseignement du Niagara College ». • NC donne accès à ses services de commercialisation (publicité, marketing national et international, commerce électronique), selon le principe de la récupération des coûts. • VVHE autorise l'accès à son vignoble et à sa vinerie pour la réalisation de recherches conjointes avec d'autres facultés de NC. Elle permet l'installation d'appareils de surveillance VineAlert par la division de la recherche du Canadian Food and Wine Institute et consent à la collecte périodique des données recueillies par ces appareils, à leur transmission par Internet à NC et aux ordinateurs ou appareils portables de VVHE, ainsi qu'à la publication de ces données. • VVHE s'engage à long terme à investir dans l'innovation et la technologie, et à respecter les objectifs de NC en matière de développement durable, qui comprennent la construction de bâtiments LEED et la non-utilisation d'herbicides; elle prépare les rapports sur le développement durable (p. ex., sur la consommation d'eau) demandés par NC. • VVHE offre à l'agent de recherche et de liaison de NC un siège à son Conseil. • NC tient régulièrement VVHE au courant des subventions provinciales et fédérales pour la recherche et l'innovation et aide VVHE à préparer ses demandes de subvention, selon le principe de la récupération des coûts.

ANNEXE III
PROJET D'ENTENTE AVEC VINERIE COUNTY

1. Production

- a) VVHE produira du vin pour VC au niveau de production actuel de 10 000 caisses par année et lui facturera des frais annuels de 80 000 \$, en plus des coûts d'embouteillage variables, pendant cinq ans (de 2021 à 2025 inclusivement).
- b) VVHE respectera le contrat de VC avec le vignoble Black Label Vineyards pour la production de 3 500 caisses par année (de 2021 à la fin de 2025, soit à l'échéance du contrat).

Capacité (en caisses)	20 000
Engagements relatifs à la production jusqu'en 2025 :	
Vinerie County	10 000
Black Label Vineyards	3 500

2. Ventes

- a) Le vin de VC continuera d'être vendu au magasin de détail sur place.
- b) VC versera une commission de 10 % à VVHE.

3. Employés

- a) Les employés actuels garderont leur emploi, aux mêmes conditions.

4. Paiements

- a) Les paiements totaliseront 2,7 millions \$, à raison de 15 000 \$ par mois pendant 15 ans.

5. Actifs

- a) La propriété des actifs, du bâtiment de la vinerie, du stationnement et de tout le matériel sera transférée au moment du dernier paiement.
- b) La partie du terrain de VC occupée par la vinerie sera louée à VVHE 1 \$ par an.

6. Autres

- a) La vinerie s'appellera « Vignoble et vinerie Heartbreak du domaine County ».
- b) D'ici le dernier paiement, Jeremy Stiles siégera au Conseil de VVHE.

ANNEXE IV

NOTES DE JENNY PRISES LORS DE L'ENTRETIEN AVEC SARA SHERBINI

Sara songe à créer un bar à vin unique en son genre, offrant plats et vins de qualité, ambiance détendue et service exceptionnel. Elle croit aussi que des bars éphémères joueront un rôle clé dans l'entreprise. Les points de vente éphémères sont des installations temporaires d'une entreprise qui servent à créer un engouement et une visibilité pour de nouveaux produits. Selon Sara, ils sont très populaires auprès des étudiants de NC. Les bars éphémères généreraient des produits supplémentaires et attireraient de nouveaux clients au bar à vin et à VVHE. Nous pouvons élargir notre clientèle en allant chercher des consommateurs qui pourraient ne pas avoir l'habitude des vins canadiens. Des bars éphémères à différents endroits feraient connaître le bar à vin et les nouveaux vins à un grand nombre de nouveaux clients potentiels!

Aux bars éphémères, nous pourrions offrir des bons de réduction pour le bar à vin et le magasin de détail de VVHE, et peut-être même des échantillons gratuits. Nous pourrions avoir des bars dans les fêtes et les festivals. Nous pourrions aussi organiser des soirées de reconnaissance pour les membres de notre club d'œnologie et tenter d'attirer de nouveaux membres. Comme les ventes des bars éphémères génèrent des marges élevées, ce nouvel outil de promotion serait avantageux.

Sara prévoit tester de nouveaux plats aux bars éphémères afin d'évaluer la réaction des clients, et elle pense qu'on pourrait faire de même pour les nouveaux vins. Elle y voit des possibilités de profits importants. J'ai l'impression que Sara comprend le principe du contrôle des coûts. Elle suggère d'engager des stagiaires du programme d'arts culinaires de NC, comme nous le faisons au vignoble et comme nous le ferons à la vinerie. Elle fréquente les ventes d'antiquités à la recherche d'ameublements et d'agencements originaux.

Sara tient à faire la promotion du bar à vin et de VVHE sur Instagram et sur d'autres médias sociaux. Le bar vendra nos vins ainsi que d'autres vins dont Sara et moi autoriserons la vente, notamment ceux que VVHE pourrait produire pour d'autres vignobles. La vente de vins d'autres vignobles pourrait inciter ces derniers à utiliser nos services.

Sara pense qu'il serait possible d'organiser des activités de promotion avec NC et son programme en arts culinaires. Elle suggère aussi que VVHE ouvre un magasin en ligne qui vendrait, en plus de nos vins, des cartes-cadeaux pour le bar à vin, des verres à vin, des porte-bouteilles et d'autres accessoires arborant notre logo.

Sara est impatiente de commencer et propose d'ouvrir d'abord les bars éphémères, dont un à notre vignoble, en attendant que le bâtiment soit prêt.

ANNEXE V

EXTRAITS DU PLAN D'AFFAIRES PROPOSÉ POUR LE BAR À VIN

Vision

Exploiter une entreprise qui respecte l'environnement, qui donne priorité aux gens et qui contribue à la collectivité.

Mission

- *Servir des plats délicieux composés d'ingrédients locaux et frais, et accompagnés de vin produit sur place et dans les vignobles voisins.*
- *Offrir une expérience client exceptionnelle.*
- *Traiter le personnel avec respect, en lui donnant de l'autonomie et un pouvoir de décision.*
- *Gérer ses finances de façon responsable, maximiser le chiffre d'affaires, maintenir les coûts les plus bas possible et générer des bénéfices supérieurs à la moyenne.*

Description

- Nous exploiterons un bar à vin offrant des tapas faites à partir d'aliments locaux biologiques et durables.
- Notre bar à vin sera établi dans un restaurant sur le site de VVHE et nous ouvrirons des bars éphémères dans le sud-est de l'Ontario, plus particulièrement dans les endroits où se trouvent les jeunes adultes, comme les campus universitaires.
- Le personnel sera bien formé et aura une excellente connaissance du menu.
- L'ambiance s'harmonisera avec le menu.
- Nous donnerons un coup de pouce aux artistes du comté de Prince Edward et du sud de l'Ontario en organisant des concerts et des expositions.
- Nous offrirons notre soutien à la collectivité et participerons à des activités de bienfaisance.
- Nous organiserons des séances spéciales de dégustation de vins et de mets.
- Nous organiserons des événements spéciaux à l'intention des membres du club d'œnologie.
- Nous serons ouverts de midi à 22 h tous les jours.

ANNEXE V (suite)
EXTRAITS DU PLAN D'AFFAIRES PROPOSÉ POUR LE BAR À VIN

Information financière prévisionnelle
Résultat net de l'an 1

	VVHE	Bars éphémères	Total
Produits			
Repas	540 000 \$	48 000 \$	588 000 \$
Vin	540 000	72 000	612 000
Total	1 080 000	120 000	1 200 000
Marge brute	486 000	57 600	543 600
Salaires et avantages sociaux	194 400	11 520	205 920
Autres charges d'exploitation	97 200	0	97 200
Résultat net	194 400 \$	46 080 \$	240 480 \$

Notes

1. La marge moyenne sur les repas est de 30 %.
2. La marge moyenne sur le vin est de 60 %.
3. Les salaires dans les restaurants correspondent normalement à 35 % des produits tirés des repas, mais Sara prévoit verser plus que le salaire moyen du secteur pour montrer la valeur qu'elle attache à un personnel de qualité.
4. Les salaires des bars éphémères seront moins élevés, car Sara sera la chef cuisinière et embauchera du personnel occasionnel qui n'aura pas d'avantages sociaux.
5. Les prévisions sont fondées sur l'hypothèse que Sara et Jenny ne recevront aucun salaire.
6. Les prévisions sont fondées sur l'hypothèse qu'il n'y aura pas de frais d'occupation, car les locaux sont fournis par VVHE.
7. Les prévisions sont fondées sur l'hypothèse qu'il y aura deux bars éphémères par mois qui généreront chacun des produits de 5 000 \$.

Les coûts de démarrage, non compris dans la prévision du résultat, sont les suivants :

Fonds de roulement	10 000 \$
Matériel de cuisine	150 000
Ameublement et agencements	30 000
Verres et couverts	10 000
Uniformes et linge de table	5 000
Autres	5 000
	<u>210 000 \$</u>

ANNEXE V (suite)
EXTRAITS DU PLAN D'AFFAIRES PROPOSÉ POUR LE BAR À VIN

Les sources de financement sont les suivantes :

Prêt du programme Jeunes entrepreneurs	150 000 \$
Prêts de parents et amis	<u>60 000</u>
	<u><u>210 000 \$</u></u>

ANNEXE C

ÉTUDE DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION DE L'ÉPREUVE DU JOUR 2 – LE 12 SEPTEMBRE 2019

EXAMEN FINAL COMMUN
LE 12 SEPTEMBRE 2019 – ÉPREUVE DU JOUR 2

Étude de cas

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

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

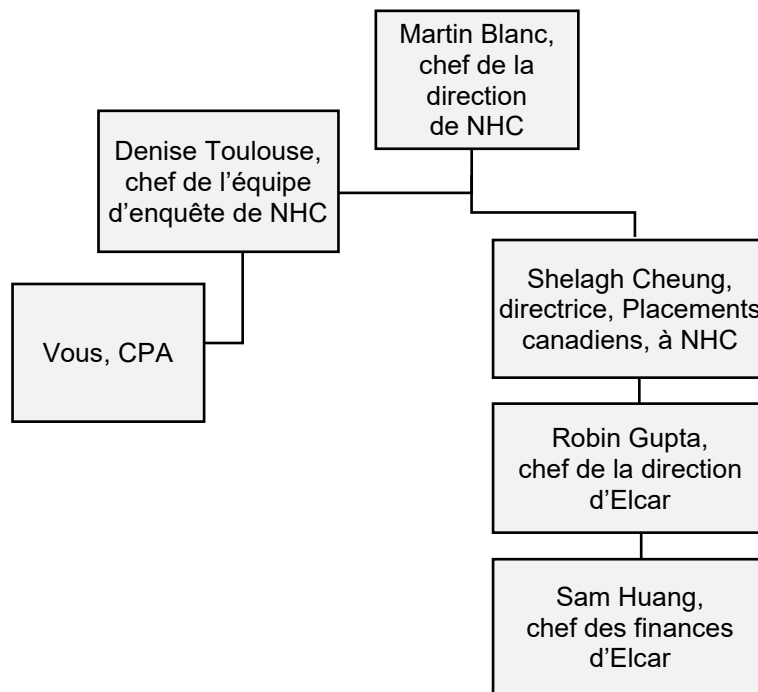
SOMMAIRE

Information commune – à lire quel que soit votre rôle	Page
Contexte.....	50
Travail à faire – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi	
Travail à faire en certification.....	52
Travail à faire en finance	54
Travail à faire en gestion de la performance	56
Travail à faire en fiscalité	58
Information commune – à lire quel que soit votre rôle	
Annexe I – Informations sur Elcar inc.	60
Annexe II – Extraits du projet d'états financiers d'Elcar	62
Annexe III – Autres informations	64
Informations particulières – lire seulement les pages relatives au rôle que vous avez déjà choisi	
Annexe IV – Certification – Informations supplémentaires	68
Annexe IV – Finance – Informations supplémentaires	71
Annexe IV – Gestion de la performance – Informations supplémentaires	77
Annexe IV – Fiscalité – Informations supplémentaires	83

CONTEXTE INFORMATION COMMUNE À TOUS LES RÔLES

NHC est une société américaine détenue par l'entrepreneur Martin Blanc. NHC a des participations dans diverses entreprises du secteur des technologies, dont une participation de 100 % dans Elcar inc. (Elcar), un constructeur canadien de voitures électriques. Étant donné le risque de cet investissement, NHC cible un rendement du capital investi dans Elcar de 25 % après impôts. L'objectif de NHC est de vendre Elcar ou que celle-ci en vienne à générer des flux de trésorerie réguliers.

Voici un aperçu des rôles de surveillance d'Elcar :



Shelagh Cheung, directrice, Placements canadiens, à NHC, titulaire d'une maîtrise en biologie, est chargée de la surveillance des activités d'Elcar. Il n'y a aucun processus établi de surveillance ou d'approbation des politiques d'Elcar par NHC. Robin Gupta est l'unique membre du Conseil d'Elcar et, depuis trois ans, il occupe aussi le poste de chef de la direction. Robin a de l'expérience en recherche et en innovation technique. Shelagh discute au téléphone une fois par mois avec Robin et elle reçoit les états financiers mensuels d'Elcar, accompagnés d'un rapport sur les indicateurs clés, préparés par Sam Huang, chef des finances d'Elcar. Sam a de nombreuses années d'expérience en finance, mais ne détient aucun titre professionnel comptable. Puisque Robin préfère consacrer plus d'argent au développement de produits qu'à des frais indirects, Elcar n'a qu'un petit service de comptabilité.

CONTEXTE (suite)
INFORMATION COMMUNE À TOUS LES RÔLES

En règle générale, Shelagh fait un bref examen du dossier d'informations financières mensuel d'Elcar, puis l'archive. Elle a passé en revue et approuvé le budget annuel de 2019. Shelagh a été malade ces deux derniers mois et elle vient de revenir au travail.

Nous sommes le 22 juin 2019. Par le passé, NHC a financé Elcar en échange d'actions ordinaires. En 2018, Elcar avait prévu d'enregistrer un bénéfice avant impôts supérieur à 1 million \$ pour l'exercice se terminant le 31 mai 2019. Malheureusement, celui-ci s'est plutôt soldé par une perte, malgré des ventes de 812 voitures durant l'exercice, à un prix moyen de 37 806 \$.

NHC a une équipe d'enquête qui relève directement du chef de la direction de NHC. L'équipe, dirigée par Denise Toulouse, est formée de quatre CPA canadiens et de deux autres employés. Elle réalise des examens périodiques des entités dans lesquelles NHC investit et, dans la mesure du possible, offre des conseils pour améliorer leur performance.

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 membre de l'équipe d'enquête spéciale qui effectue actuellement du travail sur place dans les installations d'Elcar. Dans le cadre de son travail, l'équipe suit généralement les mêmes étapes, mais Denise a aussi formulé des demandes particulières liées à la situation d'Elcar.

Le platine est une composante clé de grande valeur des batteries fabriquées par Elcar. C'est pourquoi Denise vous demande d'effectuer une analyse des écarts entre les coûts budgétés et les coûts réels du platine, et de présenter vos constatations.

Elcar s'est engagée à acheter auprès de K3Press inc. (K3Press) une certaine quantité de pièces, qui, avec le recul, s'avère excessive. Denise veut savoir s'il faudrait conseiller à Elcar de résilier le contrat, en fonction de facteurs quantitatifs et qualitatifs.

Denise a évoqué la frustration de NHC à l'égard du dossier d'information d'Elcar. Elle vous demande d'examiner le rapport sur les indicateurs clés qu'Elcar remet à NHC et de recommander des améliorations, puis de suggérer des façons pour NHC d'améliorer son suivi des résultats financiers d'Elcar et de faciliter sa décision de financer davantage Elcar.

Comme Elcar n'a qu'un petit service de comptabilité, Denise s'inquiète au sujet de certaines questions d'information financière. Plus précisément, elle aimerait que vous examiniez la comptabilisation des opérations en monnaie étrangère, des produits tirés des ventes de voitures réalisées dans le cadre de la nouvelle campagne de marketing, du contrat conclu avec K3Press, du démantèlement futur des installations de fabrication de batteries d'Elcar et de l'œuvre d'art de grande valeur acquise récemment.

Étant l'unique actionnaire, NHC envisage de renoncer à exiger un audit externe d'Elcar, bien que celle-ci ait fait l'objet d'audits externes depuis son acquisition par NHC. Denise a été chargée de réaliser l'équivalent d'un audit externe des états financiers de l'exercice clos le 31 mai 2019, selon les Normes canadiennes d'audit. Elle vous demande donc de rédiger un mémo de planification d'audit. Elle veut aussi que vous consigniez les procédures d'audit que vous recommandez de mettre en œuvre pour les secteurs où des erreurs ou des déficiences du contrôle ont été décelées.

Comme Elcar a obtenu une ligne de crédit cette année auprès d'une banque qui exige ses états financiers, Denise veut s'assurer que l'hypothèse de la continuité d'exploitation a été évaluée correctement. Elle a donc obtenu les prévisions de trésorerie à jour d'Elcar et elle vous demande de décrire les procédures d'audit que l'équipe devrait mettre en œuvre à leur égard.

À compter de cette année, le gouvernement provincial exige un rapport d'audit sur la conformité à un accord qu'il a conclu avec Elcar. En vue de préparer l'équipe de direction d'Elcar, Denise vous demande de consigner les procédures qu'un auditeur externe devra mettre en œuvre dans le cadre de cette mission.

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

TRAVAIL À FAIRE EN CERTIFICATION (suite)

L'équipe procède systématiquement à une évaluation des déficiences du contrôle interne, afin de pouvoir suggérer des améliorations. Denise vous demande d'analyser toutes les déficiences du contrôle liées aux stocks de platine ainsi que celles que vous aurez décelées lors de votre examen des activités d'Elcar.

Denise a mentionné que la direction d'Elcar veut pouvoir indiquer sur le site Web de la société que ses « pratiques écoresponsables » ont été vérifiées par un tiers indépendant. Denise vous demande, pour chaque affirmation faite sur le site, d'indiquer si celle-ci peut faire l'objet d'une vérification indépendante et d'expliquer la façon dont elle pourrait être vérifiée ou de décrire les difficultés que pourrait poser sa vérification indépendante.

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

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

TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE

Vous, CPA, êtes membre de l'équipe d'enquête spéciale qui effectue actuellement du travail sur place dans les installations d'Elcar. Dans le cadre de son travail, l'équipe suit généralement les mêmes étapes, mais Denise a aussi formulé des demandes particulières liées à la situation d'Elcar.

Le platine est une composante clé de grande valeur des batteries fabriquées par Elcar. C'est pourquoi Denise vous demande d'effectuer une analyse des écarts entre les coûts budgétés et les coûts réels du platine, et de présenter vos constatations.

Elcar s'est engagée à acheter auprès de K3Press inc. (K3Press) une certaine quantité de pièces, qui, avec le recul, s'avère excessive. Denise veut savoir s'il faudrait conseiller à Elcar de résilier le contrat, en fonction de facteurs quantitatifs et qualitatifs.

Denise a évoqué la frustration de NHC à l'égard du dossier d'information d'Elcar. Elle vous demande d'examiner le rapport sur les indicateurs clés qu'Elcar remet à NHC et de recommander des améliorations, puis de suggérer des façons pour NHC d'améliorer son suivi des résultats financiers d'Elcar et de faciliter sa décision de financer davantage Elcar.

Comme Elcar n'a qu'un petit service de comptabilité, Denise s'inquiète au sujet de certaines questions d'information financière. Plus précisément, elle aimerait que vous examiniez la comptabilisation des opérations en monnaie étrangère, des produits tirés des ventes de voitures réalisées dans le cadre de la nouvelle campagne de marketing, du contrat conclu avec K3Press et du démantèlement futur des installations de fabrication de batteries d'Elcar.

Afin de déterminer les besoins de financement d'Elcar, Denise vous demande d'analyser et de commenter les hypothèses sous-tendant les plus récentes prévisions préparées par Elcar dans le cadre de sa dernière demande de financement et de calculer le solde de clôture de la trésorerie d'Elcar pour chacun des exercices allant de 2020 à 2023.

Denise veut que vous expliquiez quelles mesures pourraient être recommandées à Elcar si NHC décidait de ne pas lui fournir de financement. Elle se demande s'il y a d'autres possibilités de financement qu'Elcar pourrait envisager ou si Elcar pourrait réduire son besoin de financement externe en diminuant certaines charges d'exploitation.

Une des possibilités consisterait à attirer un nouveau participant aux capitaux propres, qui achèterait des actions d'Elcar nouvellement émises. Denise souhaite savoir quel pourcentage d'Elcar devrait être vendu pour répondre aux besoins de trésorerie d'Elcar (selon une évaluation fondée sur l'actualisation des flux de trésorerie et s'appuyant sur les prévisions fournies, indépendamment de tout autre changement opérationnel ou relatif au financement) et quelle serait l'incidence qualitative pour NHC de cette stratégie de financement. Elle vous demande aussi de préparer une deuxième évaluation d'Elcar, au moyen de l'approche fondée sur la valeur des actifs, pour soutenir une possible vente d'un pourcentage de la société.

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

TRAVAIL À FAIRE EN FINANCE (suite)

Sam a demandé de l'aide à NHC pour l'évaluation d'une offre de subvention qu'Elcar a reçue récemment du gouvernement provincial. Denise vous demande d'analyser cette offre et de formuler une recommandation quant à son acceptation.

Denise vous demande aussi d'analyser un projet d'investissement, soit l'achat possible d'un appareil pour tester les batteries, et de déterminer si ce projet est justifié pour Elcar.

Shelagh s'inquiète de l'incidence des hausses du prix du platine sur la situation financière future d'Elcar. Elle aimerait que vous passiez en revue les stratégies possibles de couverture du prix du platine, y compris l'achat de contrats à terme normalisés ou d'options, ou encore l'acquisition d'une mine (voir l'offre). Elle ne veut pas d'analyse des questions comptables connexes.

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

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

TRAVAIL À FAIRE EN GESTION DE LA PERFORMANCE

Vous, CPA, êtes membre de l'équipe d'enquête spéciale qui effectue actuellement du travail sur place dans les installations d'Elcar. Dans le cadre de son travail, l'équipe suit généralement les mêmes étapes, mais Denise a aussi formulé des demandes particulières liées à la situation d'Elcar.

Le platine est une composante clé de grande valeur des batteries fabriquées par Elcar. C'est pourquoi Denise vous demande d'effectuer une analyse des écarts entre les coûts budgétés et les coûts réels du platine, et de présenter vos constatations.

Elcar s'est engagée à acheter auprès de K3Press inc. (K3Press) une certaine quantité de pièces, qui, avec le recul, s'avère excessive. Denise veut savoir s'il faudrait conseiller à Elcar de résilier le contrat, en fonction de facteurs quantitatifs et qualitatifs.

Denise a évoqué la frustration de NHC à l'égard du dossier d'information d'Elcar. Elle vous demande d'examiner le rapport sur les indicateurs clés qu'Elcar remet à NHC et de recommander des améliorations, puis de suggérer des façons pour NHC d'améliorer son suivi des résultats financiers d'Elcar et de faciliter sa décision de financer davantage Elcar.

Comme Elcar n'a qu'un petit service de comptabilité, Denise s'inquiète au sujet de certaines questions d'information financière. Plus précisément, elle aimerait que vous examiniez la comptabilisation des opérations en monnaie étrangère, des produits tirés des ventes de voitures réalisées dans le cadre de la nouvelle campagne de marketing, du contrat conclu avec K3Press et du démantèlement futur des installations de fabrication de batteries d'Elcar.

La dernière demande de financement qu'Elcar a présentée à NHC remonte à la fin de l'exercice 2016. La direction d'Elcar avait alors soumis un plan, ainsi que des prévisions sur quatre ans. Denise vous demande de passer en revue le plan qu'Elcar avait soumis à NHC afin d'obtenir l'injection de fonds de 2017 et de commenter la performance réelle d'Elcar par rapport à ce qui était initialement prévu dans ce plan.

Afin de pouvoir mieux évaluer la situation actuelle, Denise vous demande d'analyser les risques auxquels Elcar est exposée et de suggérer des moyens de les atténuer.

**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 (suite)

NHC aimerait que les entités dans lesquelles elle investit aient un solde de trésorerie d'au moins 3 millions \$ à la fin de chaque mois. Elcar a récemment présenté ses prévisions de trésorerie pour les six prochains mois. Denise veut que vous les passiez en revue et y apportiez les changements que vous jugez nécessaires. Elle vous demande aussi de noter, pendant votre revue de ces prévisions, tous les secteurs dans lesquels Elcar pourrait réduire ses coûts, s'il y en a.

Sam a dit à Denise qu'Elcar envisageait de rémunérer exclusivement à la pièce les employés chargés de l'assemblage des voitures et des batteries. Denise vous demande d'analyser ce mode de rémunération et de faire une recommandation.

De plus, Denise veut une analyse quantitative et qualitative du projet de vélo électrique, et veut savoir si vous recommandez que ce projet soit entrepris.

Denise vous demande de recommander des changements pour améliorer la gouvernance et la surveillance que NHC exerce sur Elcar, y compris ceux qui pourraient être apportés au Conseil d'administration, à la structure ou aux politiques et processus.

Denise croit qu'il serait possible d'améliorer la performance d'Elcar si chaque service se dotait de meilleurs indicateurs de performance. Elle veut que vous commentiez le système actuel d'évaluation de la performance et que vous suggériez des améliorations.

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

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

TRAVAIL À FAIRE EN FISCALITÉ

Vous, CPA, êtes membre de l'équipe d'enquête spéciale qui effectue actuellement du travail sur place dans les installations d'Elcar. Dans le cadre de son travail, l'équipe suit généralement les mêmes étapes, mais Denise a aussi formulé des demandes particulières liées à la situation d'Elcar.

Le platine est une composante clé de grande valeur des batteries fabriquées par Elcar. C'est pourquoi Denise vous demande d'effectuer une analyse des écarts entre les coûts budgétés et les coûts réels du platine, et de présenter vos constatations.

Elcar s'est engagée à acheter auprès de K3Press inc. (K3Press) une certaine quantité de pièces, qui, avec le recul, s'avère excessive. Denise veut savoir s'il faudrait conseiller à Elcar de résilier le contrat, en fonction de facteurs quantitatifs et qualitatifs.

Denise a évoqué la frustration de NHC à l'égard du dossier d'information d'Elcar. Elle vous demande d'examiner le rapport sur les indicateurs clés qu'Elcar remet à NHC et de recommander des améliorations, puis de suggérer des façons pour NHC d'améliorer son suivi des résultats financiers d'Elcar et de faciliter sa décision de financer davantage Elcar.

Comme Elcar n'a qu'un petit service de comptabilité, Denise s'inquiète au sujet de certaines questions d'information financière. Plus précisément, elle aimerait que vous examiniez la comptabilisation des opérations en monnaie étrangère, des produits tirés des ventes de voitures réalisées dans le cadre de la nouvelle campagne de marketing, du contrat conclu avec K3Press et du démantèlement futur des installations de fabrication de batteries d'Elcar.

Denise aimerait que vous calculiez la perte à des fins fiscales pour l'exercice clos le 31 mai 2019. Elle veut aussi savoir quelle est l'incidence des questions d'information financière qui l'inquiètent sur la déclaration fiscale de l'année écoulée et des années futures.

De plus, elle s'interroge sur le traitement fiscal du jitcoin, une cryptomonnaie, surtout si Elcar se met à accepter les paiements en jitcoins pour ses voitures. En fiscalité, le jitcoin, comme les autres cryptomonnaies, est considéré comme une marchandise et non comme des espèces. Elle vous demande d'évaluer le traitement du jitcoin aux fins de l'impôt, mais non aux fins de la présentation de l'information financière. Denise s'interroge également sur le traitement fiscal des participations d'Elcar dans des sociétés de personnes.

Denise vous demande aussi de conseiller Elcar et NHC quant aux façons possibles de porter les pertes fiscales d'Elcar en déduction du revenu de FiltreH2O, une société liée. La direction prévoit qu'Elcar enregistrera des pertes fiscales additionnelles d'environ 5 millions \$ avant qu'elle soit rentable et possiblement vendue.

La directrice des RH d'Elcar envisage différentes formes de rémunération du chef de la direction. Denise veut en connaître les incidences fiscales pour Robin, de même que pour Elcar.

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

TRAVAIL À FAIRE EN FISCALITÉ (suite)

Elcar songe à envoyer une de ses scientifiques à une université de la Grenade pour faire de la recherche. La directrice des RH vous demande quelles seraient les incidences fiscales de cette affectation temporaire pour cette personne.

NHC a informé Elcar du fait que, si NHC acceptait de lui fournir davantage de financement, celui-ci pourrait lui être fourni par NHC ou par NHC Canada et pourrait prendre soit la forme d'un prêt, soit la forme d'une émission de nouvelles actions ordinaires ou privilégiées d'Elcar. Denise aimerait que vous analysiez les incidences fiscales actuelles et futures de ces formes de financement (et des revenus qui y sont associés). Elle veut aussi que vous suggériez des moyens de transférer des bénéfices aux États-Unis, si Elcar devient rentable, pour profiter des taux d'imposition des sociétés qui y sont plus bas.

Enfin, Robin a présenté deux idées de planification fiscale, proposées par des employés au cours des derniers mois. Denise aimerait que vous évaluiez ces idées pour déterminer s'il vaudrait la peine de les retenir et que vous analysiez les risques associés à chacune si elles sont mises à exécution.

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

ANNEXE I – COMMUNE INFORMATIONS SUR ELCAR INC.

Elcar a été constituée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* le 2 janvier 2015. Elle applique les IFRS, et son exercice et son année d'imposition se terminent le 31 mai. Elcar serait assujettie à un taux d'imposition de 28 % si elle avait des impôts à payer, mais elle n'en a pas eu jusqu'à maintenant. Son taux d'intérêt marginal sur les emprunts bancaires est de 8 %. Voici son énoncé de mission :

« Développer, mettre en marché et vendre des véhicules électriques novateurs, en tirant parti de batteries à la fine pointe de la technologie. »

Comme de nombreux pays imposent des réductions d'émissions aux constructeurs automobiles, le secteur des voitures électriques est en plein essor et voit apparaître plusieurs nouveaux joueurs. Bon nombre de grands constructeurs ont développé leurs propres modèles électriques et offrent des conditions de financement spéciales à leurs clients. Les voitures électriques sont en concurrence non seulement avec les voitures à essence, mais également avec les voitures hybrides, qui fonctionnent à l'essence et à l'électricité. Les modèles hybrides sont souvent présentés comme offrant une plus grande flexibilité que les modèles électriques.

Les voitures électriques sont silencieuses et agréables à conduire, offrent une bonne accélération, et sont simples à entretenir et à utiliser. Leur prix est toutefois beaucoup plus élevé que celui des voitures à essence, principalement à cause de leurs grosses et lourdes batteries, qui coûtent jusqu'à 10 000 \$ chacune et en représentent la pièce la plus chère. Bien que la capacité de stockage des batteries s'améliore, l'autonomie des voitures électriques se situe habituellement entre 150 et 600 kilomètres, et leurs vitesses de pointe sont généralement inférieures à celles des voitures à essence. La durée d'utilité des batteries peut être d'à peine trois ans. Il faut jusqu'à six heures pour recharger totalement la batterie, et les bornes de recharge sont moins répandues que les postes d'essence.

Elcar a décidé de cibler le segment des modèles abordables et de ne pas offrir un modèle de luxe. La direction d'Elcar estime avoir un bon concept, qui intègre des freins, une direction et un moteur électrique préfabriqués. Elcar vend un seul modèle, une voiture à deux places, la Vassy. L'équipe de conception de la carrosserie a déjà créé des variations mineures qui s'appliqueront aux modèles des quatre prochaines années et nécessiteront peu de modifications du processus de fabrication. Pour maintenir les coûts de production au plus bas, Elcar n'offre aucune autre option de personnalisation que le choix de couleur.

Elcar a vendu sa première Vassy au milieu de l'exercice 2018 et en a vendu 164 unités durant l'exercice. Les ventes ont considérablement augmenté pendant l'exercice 2019. L'acheteur type de la Vassy est un professionnel en début de trentaine. La Vassy a l'allure d'une voiture sport, mais n'en possède ni la puissance ni l'accélération : sa vitesse maximale est de 110 km/h. Sa carrosserie est brevetée et a remporté deux prix de design. Dans son classement du printemps 2019 des 10 meilleures voitures électriques, le magazine *Guide auto électrique* lui a accordé la sixième place en se basant sur 12 critères, dont le style, la durée de recharge, la vitesse, la puissance et l'autonomie.

ANNEXE I – COMMUNE (suite)
INFORMATIONS SUR ELCAR INC.

Le siège social et l'usine d'Elcar sont loués 10 000 \$ par mois. L'usine a une capacité de production de 3 000 voitures par année avec un quart de travail de huit heures par jour. Les pièces et les composantes sont entreposées dans l'usine. Habituellement, les pièces sont commandées de manière à être reçues un mois avant le début de la fabrication, et les modalités de paiement sont « net 20 jours ». Chaque voiture dispose d'un numéro d'identification du véhicule unique.

Les processus d'Elcar s'appuient sur les dernières technologies. En plus de son personnel affecté à la fabrication, la société compte 84 employés (surtout des scientifiques et des techniciens), dont le salaire annuel moyen, incluant les avantages sociaux, s'établit à 76 000 \$.

Elcar est propriétaire d'installations de fabrication de batteries. Elle consacre des efforts considérables au développement d'un nouveau type de batterie, le modèle G1, qui contient du platine. Cette batterie coûtera environ 9 000 \$ à produire. Le platine est un métal rare et précieux. Son prix a varié de 22 % dans la dernière année. Facile à revendre, le platine est convoité par les voleurs. La plupart des batteries de voitures électriques, y compris le modèle actuel fabriqué par Elcar, contiennent du lithium, dont le coût par batterie est moindre que celui du platine. L'objectif est d'avoir un prototype fonctionnel du modèle G1 prêt pour les essais sur route d'ici la fin de novembre 2019. L'équipe travaille aussi au développement de la batterie de prochaine génération, le modèle G2. Voici une comparaison de chacun des modèles :

Modèle	Autonomie	Durée de recharge
Modèle actuel	175 km	4,0 h
Modèle G1	350 km	2,0 h
Modèle G2	600 km	1,5 h

Si leur développement est mené à bien, les nouveaux modèles pourraient être utilisés ailleurs que dans des voitures. Lorsque la faisabilité technique aura été confirmée, l'équipe se renseignera sur la possibilité d'obtenir son premier brevet et commencera dès lors à comptabiliser les dépenses de développement à l'actif.

Elcar vend ses voitures par l'intermédiaire d'une entente conclue avec 48 concessionnaires qui vendent aussi des automobiles traditionnelles non électriques. La Vassy n'est pas vendue en ligne à l'heure actuelle, mais l'équipe des ventes prévoit de commencer à le faire à la fin de l'exercice 2020. Elcar ne vend actuellement qu'au Canada et aux États-Unis, mais l'équipe des ventes explore la possibilité de vendre en Europe. Elcar n'offre pour l'instant aucun financement pour l'achat de ses voitures. Elle ne tient pas de stocks dans chaque région, et toutes les voitures vendues sont expédiées directement de son usine.

ANNEXE II – COMMUNE
EXTRAITS DU PROJET D'ÉTATS FINANCIERS D'ELCAR

Elcar inc.
État de la situation financière
Aux 31 mai

	2019	2018
	Projet	Audité
Actif		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 021 169 \$	1 546 888 \$
Créances clients	98 752	76 415
Stocks et produits en cours	3 416 985	2 665 248
Charges payées d'avance	202 452	147 528
	<u>7 739 358</u>	<u>4 436 079</u>
Immobilisations corporelles, nettes	1 076 044	1 007 772
Participations	40 000	0
	<u>8 855 402 \$</u>	<u>5 443 851 \$</u>
Passif		
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	616 458 \$	398 694 \$
Acomptes	276 455	304 255
Dette envers la société mère	19 422	16 422
	<u>912 335</u>	<u>719 371</u>
Capitaux propres		
Capital-actions ordinaires	15 284 736	9 357 372
Déficit	(7 341 669)	(4 632 892)
	<u>7 943 067</u>	<u>4 724 480</u>
	<u>8 855 402 \$</u>	<u>5 443 851 \$</u>

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

Elcar inc.

État des résultats

Pour les exercices clos les 31 mai

	2019		2018	
	Projet		Audité	
Produits des activités ordinaires	30 698 472	\$	6 065 868	\$
Coût des ventes	18 541 877		3 657 718	
	<u>12 156 595</u>		<u>2 408 150</u>	
Frais généraux et administratifs	3 145 875		1 715 168	
Frais de marketing et de vente	3 740 151		546 120	
Développement de produits	7 814 521		2 148 452	
Charge d'amortissement	164 825		159 444	
	<u>14 865 372</u>		<u>4 569 184</u>	
Perte nette	<u>(2 708 777)</u>	\$	<u>(2 161 034)</u>	\$

**ANNEXE III – COMMUNE
AUTRES INFORMATIONS****Stocks de platine**

En janvier 2019, la direction et le service de recherche et développement (R&D) voulaient que la première phase des mises à l'essai de la batterie G1 soit achevée avant le 31 mai 2019. Pour y arriver, il avait été prévu de fabriquer 300 prototypes du modèle G1, ce qui aurait nécessité 38 100 grammes de platine selon la quantité standard de 127 grammes par batterie. La direction avait budgété un montant de 1 183 005 \$, selon un coût standard de 31,05 \$ le gramme. À ce moment, Elcar n'avait aucun stock de platine.

Au 31 mai 2019, le service de R&D avait fabriqué 270 prototypes de la batterie et avait 2 000 grammes de platine en stock, selon un dénombrement des stocks, qui a été réalisé par une seule personne. Il s'agissait du premier dénombrement des stocks de platine depuis mars.

Jérémie Scalia, du service de R&D, a expliqué que le platine est entreposé dans un espace sécurisé des installations, mais qu'aucun membre du service n'a officiellement la responsabilité de surveiller et de compter les stocks de platine. Les scientifiques du service de R&D y ont accès 24 heures sur 24. Les comptes font état de trois achats de platine réalisés entre janvier et mai 2019 :

	Quantité (en grammes)	Prix (par gramme)	Coût total
1 ^{er} mars	9 425	32,00 \$	301 600 \$
1 ^{er} avril	20 000	33,50 \$	670 000 \$
1 ^{er} mai	8 675	35,50 \$	307 963 \$
Total	38 100		1 279 563 \$

Les chercheurs ont affirmé que, lors de la fabrication des prototypes, ils doivent parfois mettre au rebut des batteries qui ne répondent pas aux normes de qualité de la société. Rien n'est consigné au sujet des batteries mises au rebut.

ANNEXE III – COMMUNE (suite) AUTRES INFORMATIONS

Contrat avec K3Press

En novembre 2018, Elcar a signé un contrat selon lequel elle achèterait auprès de K3Press, au cours des trois années suivantes, 9 000 engrenages réducteurs, une pièce automobile lourde et de grande taille, à un prix de 185 \$ l'unité, alors jugé favorable. Les engrenages réducteurs sont livrés au fur et à mesure des besoins. À la signature du contrat, Elcar prévoyait qu'il lui en faudrait plus de 3 000 par année. Les besoins réels ont été moins importants que prévu, 1 100 engrenages réducteurs ayant été livrés jusqu'à maintenant et 2 000 étant requis pour l'exercice 2020, après quoi Elcar n'aura probablement plus besoin de ces pièces. Elcar envisage de résilier le contrat. En raison des plans de production de K3Press, le coût de résiliation du contrat augmente avec le temps. À l'heure actuelle, les frais de résiliation s'établissent à 215 000 \$. Ces frais passeront à 245 000 \$ le 31 mai 2020, puis à 275 000 \$ le 31 mai 2021, peu importe le volume livré. K3Press est un fournisseur qui a une bonne réputation dans le secteur, et Elcar pourrait devoir faire encore affaire avec lui dans l'avenir.

Le prix de marché des engrenages réducteurs a baissé, pour s'établir à 160 \$ l'unité. Si Elcar revend ses pièces excédentaires, elle devra payer une commission de 0,5 % et des frais de publicité de 5 000 \$.

Rapport sur les indicateurs clés

Voici le rapport le plus récent envoyé à NHC par Elcar :

Elcar inc. Rapport sur les indicateurs clés pour le mois d'avril 2019 Envoyé le 11 juin 2019		
	Avril 2019	Mars 2019
Nombre de voitures commandées	79	77
Nombre d'employés, à l'exclusion du personnel affecté à la fabrication	84	83
Quantité de platine achetée (en grammes)	20 000	9 425
Solde de trésorerie	4 077 442 \$	3 709 641 \$
Ratio de liquidité générale	8,02	7,94
Solde des dettes fournisseurs	526 415 \$	505 789 \$

Shelagh veut être en mesure de savoir si la performance financière d'Elcar s'améliore. Pour éclairer les décisions de financement à venir, elle cherche toujours à connaître l'utilisation actuelle et future de la trésorerie. Elle tente également de recueillir, de manière informelle pendant ses entretiens téléphoniques avec Robin, des informations supplémentaires, en particulier sur les ventes. Lorsqu'elle y pense, elle s'informe en outre du développement de la batterie G1.

ANNEXE III – COMMUNE (suite) AUTRES INFORMATIONS

Opérations en monnaie étrangère

La monnaie fonctionnelle d'Elcar à des fins comptables est le dollar canadien (CAD). Le 19 avril 2019, Elcar a implanté un nouveau module des dettes fournisseurs dans son système de comptabilité intégré. Un consultant a aidé à la programmation du grand livre général, du contrôle interne et de l'outil de conversion de monnaies. Toutes les factures portant une date ultérieure au 19 avril ont été traitées dans le nouveau module plutôt que dans l'ancien. Bien que le système fonctionne bien dans l'ensemble, certains pépins techniques ont dû être résolus depuis son implantation.

Voici la liste des dettes fournisseurs en dollars américains (USD) au 31 mai 2019, à l'exclusion du compte intragroupe avec NHC.

Date de la facture (AAAA-MM-JJ)	Fournisseur	Montant en USD	Montant comptabilisé en CAD	Taux de change
2019-04-10	Electo Dool Inc.	49 504,00 \$	67 325,44 \$	1,36
2019-04-11	Mary & Walter	26 965,00 \$	36 672,40 \$	1,36
2019-04-14	Leitch Limited	70 130,22 \$	95 377,10 \$	1,36
2019-04-18	Old State Hoses Corp.	20 000,00 \$	27 200,00 \$	1,36
2019-04-20	Alabamah Specialty	20 000,00 \$	25 800,00 \$	1,29
2019-04-30	Leitch Limited	43 640,68 \$	56 296,48 \$	1,29
2019-05-01	193032 Canada Inc.	43 804,80 \$	56 508,19 \$	1,29
2019-05-02	Sorspumps Ltée.	72 100,00 \$	93 009,00 \$	1,29
2019-05-06	Old State Hoses Corp.	12 700,00 \$	16 383,00 \$	1,29
2019-05-14	Advantage Selling	24 705,88 \$	31 870,59 \$	1,29
			<u>506 442,20 \$</u>	

Le taux de change était de 1 USD = 1,29 CAD au 30 avril 2019 et de 1 USD = 1,36 CAD au 31 mai 2019. Lorsque les factures sont inscrites dans les dettes fournisseurs, le taux de change budgété pour le mois est utilisé pour comptabiliser la charge ou l'actif connexe.

Au début de l'exercice, Elcar a créé un compte intragroupe dans le grand livre général pour les opérations occasionnelles réalisées en dollars américains avec NHC. Les opérations intragroupes sont comptabilisées au taux de change budgété pour le mois; le solde du compte n'est jamais rajusté par la suite, puisqu'il est éliminé à la consolidation. Le taux de change budgété pour avril et mai 2019 s'établissait à 1 USD = 1,32 CAD.

ANNEXE III – COMMUNE (suite) AUTRES INFORMATIONS

Nouvelle campagne de marketing

Au cours de l'exercice 2019, le service de marketing d'Elcar a lancé une nouvelle campagne de marketing : les clients achètent leur voiture au prix courant, et Elcar remplacera leur batterie par une batterie de la génération suivante, sans frais, lorsque celle-ci sera offerte. La totalité du montant des ventes de voitures réalisées dans le cadre de cette campagne est comptabilisée dans les produits.

Installations de fabrication de batteries

En janvier 2019, une nouvelle loi environnementale a été adoptée pour obliger les fabricants de batteries à démanteler leurs installations adéquatement à la fin de leur durée d'utilité afin de remédier aux dommages causés à l'environnement par la construction du bâtiment. Elcar s'est fait proposer un prix par un tiers qui pourrait démanteler les installations de fabrication de batteries et leur contenu et nettoyer le site pour 185 400 \$, en dollars d'aujourd'hui. Le taux d'inflation, actuel et prévu, est de 2 %. La durée d'utilité résiduelle estimative des installations est de 15 ans. Au 31 mai 2019, aucun montant n'avait été comptabilisé au titre du démantèlement des installations.

.

<i>RÔLE EN CERTIFICATION</i> <i>INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES</i>

ANNEXE IV

CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Œuvre d'art

En mars 2019, Elcar a acheté pour 200 000 \$ aux enchères une œuvre d'Innes Blanche, une artiste dont le travail est exposé au Museum of Modern Art de New York. Robin est convaincu qu'il s'agit d'un excellent investissement, puisque la valeur des créations de l'artiste a considérablement augmenté (de plus de 40 %) au cours de la dernière année et que les spécialistes en art s'attendent à ce que cette hausse se poursuive. Pour sa protection, l'œuvre est conservée dans une pièce de l'usine où la température est contrôlée. Comme les créations d'Innes Blanche sont très recherchées, Robin croit qu'Elcar pourrait vendre l'œuvre rapidement et l'a donc comptabilisée au coût dans l'état de la situation financière à titre d'équivalent de trésorerie.

Prévisions de trésorerie à jour

En mai 2019, la direction a préparé une mise à jour de ses prévisions de trésorerie, qui indique qu'Elcar aura 10 millions \$ en trésorerie dans 12 mois et que les ventes s'établiront à 150 voitures par mois à la fin du premier trimestre de l'exercice 2020.

Voici les autres hypothèses utilisées pour établir les prévisions :

- Taux d'inflation : 2 %.
- Taux de change : 1 USD = 1,35 CAD.
- Prix du platine : 33,00 \$ le gramme.
- Les coûts de main-d'œuvre demeureront stables, puisque les gains d'efficacité prévus dans la production contrebalanceront les coûts associés à l'augmentation du volume de production.
- La batterie G1 aura atteint le stade de la faisabilité technique et sera pleinement fonctionnelle d'ici novembre 2019.
- Elcar n'aura aucune dépense en immobilisations dans les 12 prochains mois.
- La ligne de crédit d'Elcar sera renouvelée à son échéance, en février 2020.

ANNEXE IV (suite)

CERTIFICATION – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Subvention du gouvernement provincial

En avril 2019, Elcar a reçu une subvention du gouvernement provincial pour la « Formation du personnel à l'élimination sécuritaire de certains types de déchets ». Elcar est la première bénéficiaire de ce nouveau programme. Après la première année, un CPA doit signer un rapport d'audit confirmant la conformité d'Elcar aux conditions de l'accord de subvention.

Voici les conditions de la subvention :

1. Les fonds doivent être déposés dans un compte bancaire distinct ou comptabilisés dans un compte distinct du grand livre général du bénéficiaire.
2. Aucune somme ne peut être dépensée pour des éléments visés par la subvention avant la réception des fonds.
3. Le bénéficiaire doit maintenir un solde de trésorerie minimal de 300 000 \$ jusqu'à ce que les fonds aient été entièrement dépensés.
4. Au moins 15 % des fonds doivent être dépensés par le bénéficiaire au cours de son exercice se terminant le 31 mai 2019.
5. Le bénéficiaire ne peut demander d'autre financement du gouvernement provincial avant la première des dates suivantes : a) six mois après la date de la subvention; ou b) la date à laquelle la totalité des fonds a été dépensée.
6. Le bénéficiaire doit se conformer en tout temps aux lois provinciales du travail applicables.

Site Web

Les « pratiques écoresponsables » suivantes sont affichées sur le site Web d'Elcar :

1. Elcar délaisse graduellement le papier : ses employés impriment moins de cinq pages par jour en moyenne.
2. Elcar a un comité d'évaluation environnementale, qui fait un suivi efficace des décisions de la société sur le plan de la responsabilité environnementale.
3. Elcar réduit le gaspillage : la quantité de déchets expédiés de son usine dans le cadre de ses contrats d'élimination des déchets a diminué de 10 % par rapport à l'exercice précédent.
4. Elcar prend à cœur la sécurité de son personnel. Aucun employé n'a présenté de demande d'indemnisation pour accidents du travail liés à l'environnement au cours du dernier exercice.
5. Le terrain de l'usine d'Elcar n'est pas contaminé, selon la définition de la loi provinciale sur les terrains contaminés.
6. Elcar réduira sa consommation d'électricité par pied carré de 20 % d'ici 2021 grâce à la mise en œuvre de diverses mesures.

Paie

Elcar fait appel à une société de services indépendante pour gérer la paie de ses employés. Shelagh affirme qu'elle a des doutes sur la validité du nombre d'heures travaillées, car elle a découvert qu'un ami du commis à la paie a été rémunéré pendant deux mois l'année dernière alors qu'il n'était pas un employé. Le commis à la paie a depuis été congédié

<i>RÔLE EN FINANCE</i> <i>INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES</i>

ANNEXE IV FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Les prévisions suivantes (qui excluent les participations) ont été soumises par Elcar à NHC dans le cadre de sa demande de financement :

Prévisions pour les exercices se terminant les 31 mai	2020	2021	2022	2023
Unités vendues				
Modèle actuel	1 200			
Modèle G1		1 600	2 400	
Modèle G2				2 900
Chiffres d'affaires				
Modèle actuel	45 600 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Modèle G1	0	68 800 000	103 200 000	0
Modèle G2	0	0	0	133 400 000
	45 600 000	68 800 000	103 200 000	133 400 000
Coût des ventes				
Modèle actuel	32 004 312	0	0	0
Modèle G1	0	45 072 416	67 608 624	0
Modèle G2	0	0	0	87 493 754
	32 004 312	45 072 416	67 608 624	87 493 754
Marge brute	13 595 688	23 727 584	35 591 376	45 906 246
<i>Ratio de la marge brute</i>	29,8 %	34,5 %	34,5 %	34,4 %
Autres charges				
Frais de vente (Note 1)	880 119	1 239 491	1 859 237	2 406 078
Frais d'expédition (Note 2)	2 774 400	3 699 200	5 548 800	6 704 800
Frais de développement des batteries	4 161 000	4 161 000	4 161 000	4 161 000
Salaires (à l'exclusion du personnel affecté à la fabrication)	6 748 800	8 098 560	9 718 272	11 661 926
Frais de marketing et de vente	1 431 375	3 864 713	4 830 891	8 212 515
Frais généraux et administratifs	2 184 000	2 839 200	3 690 960	4 798 248
Charge d'amortissement	194 500	194 500	194 500	194 500
	18 374 194	24 096 664	30 003 660	38 139 067
Bénéfice (perte) avant impôts	(4 778 506)	(369 080)	5 587 716	7 767 179
Charge d'impôts	0	0	0	232 620
Bénéfice (perte) après impôts	(4 778 506) \$	(369 080) \$	5 587 716 \$	7 534 559 \$

Notes

1. Frais de vente – Moitié des ventes par l'intermédiaire de concessionnaires
2. Frais d'expédition – Coût moyen jusqu'à maintenant

ANNEXE IV (suite)

FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Autres informations

Pertes fiscales

Des pertes autres que des pertes en capital comme celles d'Elcar ont une juste valeur marchande d'environ 5 cents par dollar. Voici un extrait de l'Annexe 4 de la déclaration T2 d'Elcar pour l'année terminée le 31 mai 2019 :

<u>Année d'origine</u>		
2015-05-31	467 852	\$
2016-05-31	824 131	\$
2017-05-31	1 274 542	\$
2018-05-31	2 101 222	\$
	4 667 747	\$

Fonds de roulement

On suppose que le coût des ventes est payé dans l'exercice où les coûts sont engagés. Dans l'avenir, la direction prévoit que les stocks d'un exercice donné (produits finis, pièces et produits en cours) seront maintenus à un niveau équivalant à 10 % du coût des ventes prévu pour l'exercice suivant. Le solde des autres comptes qui font partie du fonds de roulement est considéré comme approprié pour les activités actuelles et prévues d'Elcar.

Croissance du secteur

Étant donné la rapidité des changements dans le secteur et l'augmentation du nombre de concurrents, la croissance moyenne devrait s'établir à 2 % après 2023.

ANNEXE IV (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Extraits de l'offre de subvention du gouvernement provincial

(VERSION PRÉLIMINAIRE)

Le Ministère est heureux d'offrir à Elcar inc. (la Société) une subvention provinciale de 1 000 000 \$ pour financer les coûts admissibles de développement d'une « batterie de nouvelle génération », au sens défini dans l'entente. Voici les modalités de l'entente :

- Cinquante pour cent (50 %) de la subvention est non remboursable si la Société respecte toutes les conditions de l'entente (voir plus loin).
- Cinquante pour cent (50 %) de la subvention est remboursable en un seul paiement quatre ans après la date d'octroi des fonds et commence à porter intérêt un an après l'octroi des fonds.
- Le taux d'intérêt annuel correspond au taux d'emprunt moyen du gouvernement provincial, majoré de 3 points de pourcentage, et est payable annuellement à compter de la deuxième année après l'octroi des fonds.

La subvention est accordée sous réserve des conditions suivantes :

1. La majorité des actions avec droit de vote en circulation ne peut pas être vendue à une entreprise étrangère, que ce soit en une seule ou en plusieurs opérations, durant la période de la subvention, sans l'approbation préalable du Ministère.
2. La subvention peut être révoquée si la Société contrevient, à quelque moment que ce soit, aux articles 42 ou 43 de la *Loi sur l'aide publique et l'aide aux sociétés*.
3. Les coûts admissibles doivent être engagés dans un rayon de 58 km de l'usine de la Société.
4. Seuls les salaires des employés dont le domicile est situé à l'intérieur du périmètre susmentionné sont considérés comme des coûts admissibles.
5. Un CPA canadien doit produire un rapport d'audit annuel sur les coûts admissibles, fondé sur un seuil de signification de 1 000 \$. Le coût du rapport est assumé par la Société.
6. Dans l'éventualité où la Société ne rembourse pas la partie remboursable de la subvention à l'échéance, le Ministère se réserve le droit de saisir des actifs de la Société ou de prendre une participation dans la Société d'une valeur équivalant au montant non remboursé.
7. En lieu et place du remboursement, le Ministère peut, à sa discrétion, exiger une participation de 10 % dans la Société par l'émission de nouvelles actions ordinaires.

ANNEXE IV (suite)

FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Achat d'un appareil pour tester les batteries

Le directeur de la production souhaite acheter un appareil pour tester les batteries. Cet appareil est nouveau sur le marché et n'est pas encore entièrement éprouvé, mais il est assorti d'une garantie satisfaisante et devrait durer 10 ans. Il est fabriqué aux États-Unis, mais peut être acheté auprès d'un distributeur local. Son coût s'établit à 350 000 USD, auquel s'ajoutent des frais de transport à l'achat de 5 600 CAD et des frais de réglage technique et de formation de 12 500 CAD.

Le nouvel appareil permettrait d'éliminer un processus manuel stressant et long. Chaque test nécessite actuellement 2,1 heures de main-d'œuvre pour l'assemblage et 0,4 heure pour l'inspection, de même qu'environ 75 \$ de produits chimiques, dont le prix varie beaucoup. Le taux horaire de la main-d'œuvre, y compris les avantages sociaux, s'établit à 32,04 \$. Environ 1 200 tests sont réalisés chaque année.

Le nouvel appareil permettrait aussi d'éliminer certaines émissions dommageables pour l'environnement dégagées par les produits chimiques. Une loi encadrant ces émissions devrait être adoptée d'ici trois ans.

Pour maintenir la validité de la garantie, le fabricant exige la signature d'un contrat d'entretien annuel de 5 000 CAD auprès d'un fournisseur de services approuvé. Selon des estimations préliminaires, l'appareil occasionnerait des frais d'électricité additionnels de 200 \$ par mois.

NHC exige que toutes les dépenses d'investissement d'Elcar soient évaluées selon le taux de rendement du capital ciblé de 25 %.

Platine

Une entreprise qui exploite une très petite mine de platine en Afrique du Sud a communiqué avec Elcar. Elle avait entendu dire qu'Elcar avait l'intention d'accroître ses achats de platine. L'entreprise serait prête à vendre la mine à Elcar, mais n'a pas précisé à quel prix.

Il est possible de se procurer facilement, sur les marchés des matières premières, des contrats à terme normalisés et des options sur le platine.

ANNEXE IV (suite)
FINANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Immobilisations corporelles d'Elcar

Dans le cadre de discussions sur la possibilité d'obtenir du financement sur actifs auprès d'un tiers – projet qui ne s'est pas réalisé – une évaluation de la totalité des immobilisations corporelles d'Elcar a été effectuée :

Elcar inc.
Coût de remplacement au 2 avril 2019

Ordinateurs et matériel de bureau	37 000 \$
Matériel de fabrication	260 000
Matériel de R&D	280 000
Installations de fabrication de batteries	440 000
	1 017 000 \$

Les achats de matériel d'Elcar s'établissent en moyenne à 8 000 \$ par mois.

Participations

Elcar détient une participation de 10 % dans la société en commandite Barkser, qu'elle a payée 40 000 \$. Barkser développe une technologie permettant de stocker de l'énergie éolienne pour une courte durée afin qu'elle puisse être utilisée les jours où le vent est calme. Les capitaux mobilisés par Barkser ont été investis en R&D, et il n'y a eu aucune opération intragroupe avec Elcar. Il y a une semaine, Barkser a annoncé des progrès importants de ses travaux de R&D. Elcar a en conséquence reçu une offre d'achat non sollicitée de sa participation de 10 % dans Barkser pour 280 000 \$, mais l'a refusée.

<i>RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE</i> <i>INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES</i>

ANNEXE IV

GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Plan soumis par Elcar à NHC lors de la demande de financement initial (2016)

La présente demande porte sur un financement de 8 millions \$ pour les exercices 2017 à 2019.

Grâce à l'investissement de NHC, nous prévoyons de commencer à vendre notre propre berline familiale électrique d'ici la fin de septembre 2017. Selon nos prévisions, les ventes devraient s'établir à 1 678 unités au cours des deux premières années et à 5 000 pour les deux années suivantes. À un prix de vente de 36 400 \$ et un coût de production de 65 %, nous nous attendons à dégager une marge brute de 35 % sur chaque voiture, comme l'indiquent les prévisions.

Comme nous souhaitons remporter un prix de design automobile pour l'esthétique de notre voiture, nous avons embauché une équipe de jeunes concepteurs. L'effectif augmentera légèrement en 2018 et en 2019, pour atteindre 64 employés, à l'exception du personnel affecté à la fabrication, et demeurera stable au cours des deux années suivantes.

La voiture sera vendue en ligne et par l'intermédiaire d'un réseau de concessionnaires indépendants, qui s'étendra dans au moins 100 régions métropolitaines d'ici la fin de l'exercice 2019. Les ventes en Europe devraient représenter 20 % des ventes totales.

Le développement de la technologie des batteries progressera rapidement grâce à des efforts ciblés. Les batteries devraient avoir une autonomie de 200 km avant la fin de l'exercice 2020, et leur durée de recharge en heures par rapport au nombre de kilomètres d'autonomie atteindra un ratio inférieur à 0,002. Notre technologie sera protégée par quatre brevets d'ici la fin de l'exercice 2019; nous présenterons sans délai une demande de brevet sur le nouvel acide contenu dans les batteries.

Pour pouvoir quitter l'espace que nous louons actuellement, nous prévoyons d'acheter d'ici six mois une usine d'une capacité d'environ 30 000 pieds carrés, au coût de 2,4 à 2,6 millions \$.

Pour accélérer notre expansion, nous avons l'intention de conclure un partenariat avec un grand joueur du secteur, pour nos activités de vente, de fabrication ou de développement de batteries.

Voici un extrait tiré des prévisions d'Elcar sur quatre ans :

	Note	2017	2018	2019	2020	Total
Unités vendues		278	1 400	2 000	3 000	6 678
Produits des activités ordinaires	1	10 119 200 \$	50 960 000 \$	74 800 000 \$	112 200 000 \$	248 079 200 \$
Bénéfice (perte) après impôts		(4 921 672)\$	760 527 \$	3 966 558 \$	8 274 589 \$	8 080 002 \$

Note 1 : Le prix unitaire pour 2017 et 2018 est estimé à 36 400 \$; il devrait augmenter pour passer à 37 400 \$ en 2019 et 2020.

ANNEXE IV (suite)

GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Prévisions de trésorerie d'Elcar (2019)

Voici les prévisions de trésorerie d'Elcar pour les six prochains mois de 2019 :

	Note	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.
Trésorerie au début		4 021 000 \$	3 636 000 \$	3 719 000 \$	3 802 000 \$	3 885 000 \$	3 968 000 \$
Ventes au comptant	1	3 640 000	4 368 000	4 368 000	4 368 000	4 368 000	4 368 000
Matières premières	2	1 750 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000	1 750 000
Main-d'œuvre directe	3	141 200	169 440	169 440	169 440	169 440	169 440
Coûts indirects variables	4	458 800	460 560	460 560	460 560	460 560	460 560
Salaires admin.	5	475 000	525 000	525 000	525 000	525 000	525 000
Loyers	6	250 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
R&D	7	700 000	770 000	770 000	770 000	770 000	770 000
Services publics	8	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000
		4 025 000	4 285 000	4 285 000	4 285 000	4 285 000	4 285 000
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'exploitation		(385 000)	83 000	83 000	83 000	83 000	83 000
Trésorerie à la fin		3 636 000 \$	3 719 000 \$	3 802 000 \$	3 885 000 \$	3 968 000 \$	4 051 000 \$

Notes

1. Selon le prix de vente prévu de 36 400 \$.
2. Selon la moyenne des achats mensuels de matières premières.
3. Selon l'hypothèse que le coût varie en fonction du nombre d'employés, qui sont payés à l'heure, ainsi que l'hypothèse d'une hausse annuelle du coût de la vie de 5 %, à partir du 1^{er} novembre 2019.
4. Coûts indirects variables fondés sur les coûts réels pour l'exercice clos le 31 mai 2018.
5. Selon les salaires du personnel hors fabrication.
6. Augmentation attribuable à l'équipement loué pour les travaux de R&D visant à achever les tests des batteries G1 et G2.
7. Hausse liée à la demande de fonds supplémentaires du service de R&D pour achever les tests des batteries G1 et G2.
8. 90 % du coût des services publics concerne l'alimentation du matériel de fabrication.

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

Budget

Durant le congé de maladie de Shelagh, personne à NHC n'a communiqué avec Robin. « À mon retour, explique Shelagh, j'ai été surprise d'apprendre que le budget de 2019, que j'avais préalablement approuvé, avait été modifié par Robin sans approbation, qu'Elcar avait obtenu une ligne de crédit alors que nous aurions pu contracter un emprunt à taux inférieur et faire une avance à Elcar, et que Robin ne nous avait pas fait approuver les primes des cadres de décembre 2018. »

Rémunération des travailleurs à la pièce

Au Canada, la majorité des ouvriers de chaîne de montage du secteur automobile sont syndiqués, demandent des salaires élevés et font la grève de temps à autre. Pour l'instant, les travailleurs d'Elcar ne sont pas syndiqués. Le vice-président, Fabrication, Bill Smith, a élaboré un plan visant à rémunérer à la pièce (par voiture) les employés chargés de l'assemblage. D'après des discussions préliminaires, ceux-ci ont un grand intérêt pour ce mode de rémunération. Le coût standard de la main-d'œuvre par voiture et par batterie totalise actuellement 1 412 \$, mais la productivité des employés varie. La fabrication d'une voiture exige de 27 à 32 heures, et celle d'une batterie, de 14 à 18 heures. Le taux horaire des employés affectés à la fabrication est de 32,04 \$, y compris les avantages sociaux et les autres charges salariales. La rémunération à la pièce sera une source naturelle de motivation pour les travailleurs. De plus, elle favorisera probablement leur autonomie, ce qui éliminera la nécessité des deux postes de chefs d'équipe, qui touchent un salaire de 80 000 \$ chacun. Toutefois, cela pourrait donner lieu à des préoccupations accrues sur le plan de la qualité et de la sécurité. Bill se demande si l'établissement d'un taux de rémunération à la pièce créera des complications. Le taux préliminaire envisagé est de 1 600 \$ par voiture.

ANNEXE IV (suite)

GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Projet de vélo électrique

Un employé d'Elcar, Fritz Smid, propose un projet de développement et de vente d'un vélo électrique.

Fritz admet que le marché des vélos électriques est encombré, mais sa croissance est rapide. Il a obtenu une lettre d'intention d'un ami, qui est distributeur de vélos à Taïwan, prévoyant une commande de 300 vélos électriques.

La lettre d'intention indique que la commande sera passée à condition qu'Elcar produise un prototype de vélo électrique qui :

- peut être rechargé sur le réseau électrique de Taïwan;
- a une autonomie de 80 km, à une vitesse continue de 15 km/h;
- pèse moins de 26 kg, avec batterie;
- est muni d'une batterie rechargeable en moins de deux heures;
- a un prix de vente maximal de 1 140 \$.

Fritz a créé quatre prototypes qui fonctionnent bien, pour un coût total de 50 600 \$. Il voit deux possibilités pour le cadre du vélo. La première consisterait à faire fabriquer par le fournisseur un cadre robuste conçu à l'externe, au coût de 464 \$. La seconde consisterait à faire fabriquer par le fournisseur un cadre conçu en interne par Elcar, dont le coût est estimé à 390 \$. La batterie coûterait 195 \$, et le moteur et les autres pièces coûteraient 87 \$ au total. Si le nombre de commandes excède 3 000 unités par année, des remises sur quantité permettraient de réduire les coûts. Les coûts de main-d'œuvre liés à l'assemblage sont estimés à 49 \$ pour le cadre conçu à l'externe et à 44 \$ pour le cadre conçu en interne.

Le projet comporterait des coûts d'exploitation fixes annuels, dont la rémunération totale de Fritz (97 525 \$), d'un directeur du marketing (84 250 \$) et d'un commis chargé des ventes et de l'administration (39 422 \$). Fritz estime les dépenses annuelles de publicité et de marketing Web à 75 000 \$, de location d'équipement à 15 210 \$ et de location d'un espace supplémentaire pour la fabrication dans l'usine actuelle à 14 000 \$. Selon le comptable de coûts de revient, des coûts indirects de fabrication de 29 400 \$ seront imputés au projet de vélos.

ANNEXE IV (suite)

GESTION DE LA PERFORMANCE – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Indicateurs de performance

L'effectif d'Elcar est divisé en quatre groupes, présentés ci-dessous avec leurs principales responsabilités :

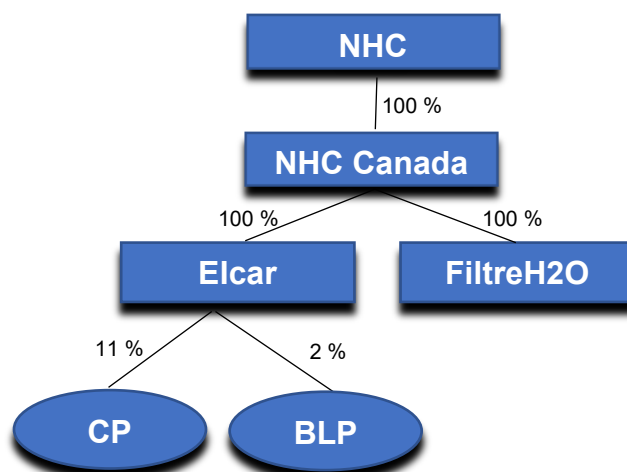
- R&D : développement continu de nouveaux produits et innovation
- Fabrication : fabrication des produits et entretien du bâtiment et du matériel
- Conception : conception d'une voiture attrayante
- Ventes : commercialisation des voitures par l'intermédiaire du réseau de concessionnaires et en ligne

À l'heure actuelle, Elcar a recours au système de rétroaction à 360 degrés pour évaluer la performance annuelle de tous ses employés. Selon cette méthode, un employé est évalué à la fois par son supérieur, par ses pairs et par ses subordonnés. Chaque employé demande à six autres employés ou gestionnaires de remplir un sondage à son sujet, qui comporte deux sections destinées aux commentaires : l'une sur ses forces et l'autre sur ses faiblesses. La performance de l'employé est établie uniquement en fonction de la moyenne des cotes de 1 à 10 qu'il a reçues. De nombreux employés se plaignent du fait que la rétroaction est vague, confuse et presque toujours négative. D'autres ont indiqué que l'exercice ressemble davantage à un concours de popularité qu'une évaluation de la qualité du travail.

<i>RÔLE EN FISCALITÉ</i> <i>INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES</i>

ANNEXE IV FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Structure d'entreprise



Martin Blanc et NHC sont résidents des États-Unis aux fins de l'impôt. NHC Canada réside au Canada aux fins de l'impôt et elle est rentable. NHC Canada est l'employeur de la majeure partie du personnel canadien ayant un rôle de surveillance, y compris les membres canadiens de l'équipe d'enquête.

En plus d'Elcar, NHC compte une autre filiale canadienne. FiltreH2O inc. est une entreprise rentable qui vend des systèmes de traitement de l'eau. Son exercice prend fin le 31 mai, et son revenu imposable pour la dernière année d'imposition s'est établi à 1 323 893 \$. On s'attend à ce qu'elle génère un revenu similaire dans les prochaines années.

Participations dans des sociétés de personnes

Durant l'exercice, Elcar a acquis des parts dans les deux sociétés de personnes non liées présentées ci-après, lesquelles ont été correctement comptabilisées, aux fins de la comptabilité financière, à la juste valeur par le biais du résultat net. Puisque la juste valeur de ces parts n'a pas changé, Elcar n'a, comme il se doit, comptabilisé aucune écriture comptable au titre de gains ou de pertes.

Le 1^{er} juin 2018, Elcar a acquis pour 10 000 \$ des parts représentant une participation de 11 % dans Cara Partnership (CP), une société en nom collectif dont l'exercice se termine le 31 décembre. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, la part du revenu net de CP aux fins de l'impôt qui revient à Elcar s'établit à 25 000 \$.

Le 16 janvier 2019, Elcar a acquis pour 30 000 \$ des parts représentant une participation de 2 % dans Barkser LP (BLP), une société en commandite. BLP n'a généré aucun revenu aux fins de l'impôt dans le passé, mais la part de la perte d'entreprise qui revient à Elcar pour l'exercice de BLP clos le 31 mai 2019 se chiffre à 59 425 \$.

ANNEXE IV (suite)

FISCALITÉ – RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

Déclaration de revenus des sociétés

Voici un extrait de l'annexe 4 du formulaire T2 d'Elcar pour l'exercice clos le 31 mai 2018 :

Annexe 4

Section 6 – Analyse du solde des pertes par année d'origine

<u>Année d'origine</u>	<u>Pertes autres qu'en capital</u>
2015-05-31	467 852 \$
2016-05-31	824 131 \$
2017-05-31	1 274 542 \$
2018-05-31	2 101 222 \$
	<u>4 667 747 \$</u>

Rémunération du chef de la direction

Selon une nouvelle politique d'Elcar, Robin a droit à une rémunération de 100 000 \$ en plus de son salaire de base de 2019, qu'il peut toucher sous la forme :

- d'une prime en espèces;
- d'une allocation pour l'usage d'une automobile de 8 333 \$ par mois;
- d'une Vassy de 38 000 \$ mise à sa disposition;
- d'une cotisation à son REER;
- d'un versement à sa conjointe.

Ces formes de rémunération ne sont pas mutuellement exclusives : Robin peut en combiner plusieurs pour toucher les 100 000 \$.

Scientifique (Amber Lantic)

Amber est célibataire et n'a aucune personne à charge. Elle loue un appartement et conduit une Vassy qu'elle a elle-même achetée. Citoyenne canadienne, elle est propriétaire d'un terrain au Canada où elle aimerait se faire construire une maison un jour. À part les fonds dans son REER et ses comptes bancaires, elle ne détient aucun autre actif. Amber envisage de quitter le Canada à la fin de 2019 pour aller vivre quelques années à la Grenade. Le taux d'imposition des particuliers est moins élevé à la Grenade qu'au Canada. Pendant son absence, Amber ne sera pas couverte par le régime d'assurance maladie provincial. Si elle peut réaliser des économies d'impôt, elle est prête à restructurer ses affaires. Amber demeurera employée d'Elcar durant cette affectation temporaire.

ANNEXE IV (suite)
FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Jitcoin

Comme Robin est convaincu que la cryptomonnaie continuera de s'apprécier et deviendra un instrument d'échange répandu, Elcar a acheté un jitcoin pour 152 808 \$ et l'a comptabilisé en trésorerie dans le projet d'états financiers au 31 mai 2019. Le 31 mai 2019, le cours du jitcoin était de 174 708 \$, et aucune écriture comptable n'avait été passée pour tenir compte de cette variation.

Autres renseignements

Elcar cherche à faire breveter sa première invention, appelée « Méthode d'arquage du platine ». Elcar a dépensé 21 000 \$ en frais juridiques durant l'exercice 2019 relativement à ce brevet, et Sam s'interroge sur le traitement de ces dépenses à des fins fiscales.

Elcar a fait un don de 8 000 \$ à l'Hôpital de Manchester, un organisme de bienfaisance du Royaume-Uni, à la mémoire de la mère de Robin. Sam espère que ce don peut être déduit du revenu d'Elcar.

Elcar a souscrit une assurance personne-clé, au coût de 12 543 \$ par année, sur la tête de sa chef des technologies, puisque celle-ci est considérée comme une personne essentielle pour l'entreprise.

La déduction pour amortissement pour l'année d'imposition terminée le 31 mai 2019 est estimée à 157 000 \$.

ANNEXE IV (suite)

FISCALITÉ – INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Idées de planification fiscale

Les idées de planification fiscale ci-dessous ont été suggérées à Robin au cours des derniers mois.

Statut de SPCC

Pour que la société soit admissible à un taux d'imposition réduit et à de nombreux autres avantages fiscaux, un ami de Sam a suggéré de faire d'Elcar une société privée sous contrôle canadien (SPCC). Il affirme que si NHC Canada vendait toutes ses actions ordinaires d'Elcar à une SPCC ou à un particulier résident canadien le jour précédant celui de la fin de l'exercice, Elcar serait considérée comme une SPCC à des fins fiscales pour l'année d'imposition considérée. Afin d'éviter de perdre le contrôle d'Elcar, NHC Canada aurait une entente écrite lui conférant le droit de racheter les actions le jour suivant celui de la fin de l'exercice, ce qu'elle ferait. L'entente prévoirait également qu'aucun changement ne serait apporté à la société durant les deux jours où NHC Canada n'en serait plus la propriétaire. L'ami de Sam dit qu'il suffit de répéter ces opérations chaque année pour qu'Elcar soit toujours considérée comme une SPCC.

RS&DE

Le responsable du contrôle qualité d'Elcar a lu un peu sur le crédit d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental (RS&DE) et a lancé une idée qui permettrait d'inclure les salaires et les coûts du service de contrôle qualité d'Elcar dans ses dépenses de RS&DE.

Le service a les responsabilités suivantes :

- Examiner les pièces automobiles avant le processus de fabrication pour s'assurer qu'elles répondent aux exigences.
- Vérifier la qualité des tests de prototypes de batteries effectués par des tiers.
- Participer aux expériences sur la puissance et l'ampérage des batteries.
- Contrôler la qualité des voitures fabriquées, avant leur expédition aux clients.

Le responsable du contrôle qualité dit que si le service est renommé « Contrôle qualité en R&D », que celui-ci consigne en dossier la totalité des activités et que tous les membres de son personnel portent des sarraus blancs au cas où se présenteraient des vérificateurs techniques ou financiers de l'Agence du revenu du Canada, tous les coûts devraient pouvoir être considérés comme des dépenses de RS&DE et donner droit à Elcar à de généreux crédits d'impôt remboursables.

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

Dans tous les rôles, le candidat devait effectuer une analyse des écarts entre les coûts budgétés et les coûts réels du platine, indiquer s'il fallait conseiller à Elcar de résilier son contrat avec K3Press et suggérer des améliorations à apporter au dossier d'information d'Elcar. De plus, le candidat devait analyser les questions comptables soulevées par Denise et recommander les ajustements nécessaires.

Occasion d'évaluation n° 1 (occasions d'évaluation communes)

Le candidat analyse l'écart sur quantité et l'écart sur coût d'achat du platine.

Le candidat montre l'ÉTENDUE OU la PROFONDEUR de sa compétence en Comptabilité de gestion.

Denise vous demande d'effectuer une analyse de l'écart entre le coût budgété et le coût réel du platine, étant donné que c'est une composante clé à valeur élevée des batteries fabriquées par Elcar.

Puisque le service de R&D n'a pas fabriqué les 300 prototypes de batteries G1 prévus, nous devons d'abord calculer l'écart budgétaire.

Coûts réels : $36\,100\text{ g (A)} \times 33,58\text{ \$ (B)} = 1\,212\,238\text{ \$}$

A = quantité réelle : $38\,100\text{ g (quantité achetée)} - 2\,000\text{ g (quantité en stocks)} = 36\,100\text{ g}$

B = coût moyen par gramme : $1\,279\,563\text{ \$} \div 38\,100\text{ g} = 33,58\text{ \$}$

Coûts budgétés pour 270 batteries : $34\,290\text{ g (C)} \times 31,05\text{ \$ (D)} = 1\,064\,705\text{ \$}$

C = quantité standard : $270\text{ batteries} \times 127\text{ g par batterie} = 34\,290\text{ g}$

D = coût standard par gramme : $1\,183\,005\text{ \$} \div 38\,100\text{ g} = 31,05\text{ \$ (donnée fournie)}$

Écart budgétaire = $147\,533\text{ \$ défavorable (1\,212\,238 \$ - 1\,064\,705 \$)}$

Cet écart peut s'expliquer par un écart sur coût d'achat et un écart sur quantité.

Écart sur coût d'achat = $\text{quantité réelle} \times (\text{coût réel} - \text{coût standard})$

= $36\,100\text{ g} \times (33,58\text{ \$} - 31,05\text{ \$}) = 91\,333\text{ \$ défavorable}$

Écart sur quantité = $\text{coût standard} \times (\text{quantité réelle} - \text{quantité standard})$

= $31,05\text{ \$} \times (36\,100\text{ g} - 34\,290\text{ g}) = 56\,200\text{ \$ défavorable}$

Vérification : Écart budgétaire = écart sur coût d'achat + écart sur quantité

$147\,533\text{ \$} = 91\,333\text{ \$} + 56\,200\text{ \$}$

On constate ainsi que l'écart budgétaire est en grande partie attribuable à l'écart entre le coût réel du platine et son coût standard. Étant donné les variations du prix de cette matière première, Elcar devrait utiliser un coût standard beaucoup plus élevé pour budgéter ses futurs achats de platine.

Il faut toutefois examiner aussi l'écart sur quantité. Puisque le platine est convoité par les voleurs et qu'il y a des déficiences du contrôle, l'écart sur quantité défavorable pourrait s'expliquer, en tout ou en partie, par des vols de stocks. Il est également possible qu'il y ait un gaspillage considérable; si c'est bel et bien le cas, Elcar devrait mettre en place un système de suivi du gaspillage de manière à lui permettre de mieux comprendre et gérer les écarts.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n°1 (Comptabilité de gestion), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

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

Compétent – Le candidat calcule et explique certaines composantes de l'écart (coût ou quantité).

Compétent avec distinction – Le candidat calcule et explique clairement les composantes de l'écart (coût et quantité).

Occasion d'évaluation n° 2 (occasions d'évaluation communes)

Le candidat analyse la possibilité de résilier le contrat avec K3Press.

Le candidat montre l'ÉTENDUE OU la PROFONDEUR de sa compétence en Comptabilité de gestion.

La décision de résilier ou non le contrat conclu avec K3Press doit tenir compte des pertes associées à l'achat et à la revente des stocks excédentaires par comparaison aux frais de résiliation du contrat, ainsi que des facteurs qualitatifs exposés ci-après.

Analyse qualitative

Facteurs en faveur de la résiliation

- Étant donné que le prix de marché des engrenages réducteurs a baissé, Elcar pourra probablement les acheter plus tard à un coût inférieur s'il s'avère alors qu'elle en a besoin.
- La réduction des coûts de stockage des engrenages réducteurs, qui sont des pièces lourdes et de grande taille, pourrait l'emporter sur les avantages de la détention de ces pièces pour la revente.

- La résiliation ferait économiser temps et efforts aux employés, qui n'auraient pas à commander, à recevoir, à vendre et à expédier les pièces excédentaires.
- Les frais de résiliation sont fixes et connus, tandis que la revente des pièces comporte un risque, puisque le prix de revente est susceptible de varier, et les coûts de transaction pourraient être plus élevés que prévu.
- Puisque les frais de résiliation augmenteront le 31 mai 2020 et le 31 mai 2021, il sera moins coûteux pour Elcar de résilier le contrat immédiatement que de le faire plus tard.

Facteurs en faveur de la non-résiliation

- K3Press est un fournisseur qui jouit d'une bonne réputation dans le secteur, et il pourrait être moins enclin à traiter avec Elcar à l'avenir après la résiliation d'un contrat majeur. Il pourrait être plus avantageux pour Elcar de ne pas résilier le contrat pour préserver la relation client-fournisseur.
- Si elle vendait des engrenages réducteurs à des tiers, Elcar serait dorénavant un concurrent de K3Press, ce qui pourrait nuire à leur relation.

Analyse quantitative

Coûts de la résiliation du contrat

Coût de l'achat des unités nécessaires

(2 000 unités × 160 \$/unité)

320 000 \$

Frais de résiliation

215 000

Coûts totaux

535 000

Coûts de la non-résiliation du contrat

Coût de l'achat des unités nécessaires

et des unités excédentaires

[(9 000 – 1 100 unités) × 185 \$]

1 461 500

Vente des unités excédentaires :

Produit de la vente

[(9 000 – 1 100 – 2 000 unités) × 160 \$]

944 000

Commission (0,5 %)

(4 720)

Publicité

(5 000)

(934 280)

527 220

Écart

7 780 \$

Recommandation

L'écart quantitatif entre les deux décisions est infime. Un facteur important à prendre en compte dans votre décision est la perspective d'une hausse ou d'une baisse du prix des engrenages réducteurs. Si vous croyez que leur prix augmentera, la revente des pièces excédentaires pourrait être reportée jusqu'à ce que leur prix soit plus élevé, auquel cas Elcar pourrait réaliser un profit. Nous vous recommandons aussi de renégocier les conditions du contrat. S'il est impossible de le faire, les facteurs qualitatifs importants, comme les coûts additionnels inconnus associés à l'entreposage et au traitement des unités excédentaires destinées à la revente, sont des facteurs déterminants en faveur de la résiliation. Un changement de circonstances, comme la variation du prix de marché ou une modification des besoins d'engrenages réducteurs, pourrait influencer sur votre décision.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la possibilité de résilier le contrat.

Compétent – Le candidat effectue une analyse quantitative et qualitative raisonnable de la possibilité de résilier le contrat.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse quantitative et qualitative approfondie de la possibilité de résilier le contrat.

Occasion d'évaluation n° 3 (occasions d'évaluation communes)

Le candidat traite de la façon d'améliorer le rapport mensuel qu'Elcar remet à NHC.

Le candidat montre l'ÉTENDUE OU la PROFONDEUR de sa compétence en Comptabilité de gestion.

En plus de la performance financière et de l'utilisation actuelle et future de la trésorerie, Shelagh aimerait obtenir davantage d'informations sur les éléments suivants :

1. Les ventes de Vassy – Des informations additionnelles pourraient être fournies notamment sur la croissance des ventes et le nombre de voitures construites.
2. Le développement de la batterie G1 – Des informations additionnelles pourraient être fournies notamment sur l'efficacité des activités de développement et sur le respect de l'échéancier (par la suite, les mêmes informations devront être fournies pour la batterie G2).

Shelagh tente actuellement de recueillir ces informations pendant ses entretiens téléphoniques avec Robin. Nous avons été informés du fait que Robin préfère limiter les frais indirects pour plutôt investir dans le développement de produits, raison pour laquelle Elcar n'a qu'un petit service de comptabilité. Sam prépare le rapport mensuel et n'a peut-être pas beaucoup de temps à consacrer à cette tâche. Il est également possible que personne ne lui ait donné d'instructions détaillées sur ce que doit contenir le rapport. Il faudrait établir officiellement les informations à recueillir et présenter.

L'utilisation faite de la trésorerie et les entrées de trésorerie étant des éléments déterminants, toutes les informations fournies devraient dans la mesure du possible s'accompagner d'une indication de leur incidence sur la trésorerie. Pour permettre à Elcar et à NHC de mieux évaluer la performance financière d'Elcar, il conviendrait de leur fournir les informations ci-après dans un rapport standard.

Ventes

- Ventes de voitures en unités et prix de vente moyen par voiture : cette information permettrait de déterminer si l'objectif d'Elcar de vendre des voitures abordables, à un volume élevé, est atteint.
- Provenance géographique des commandes : cette information donnerait un aperçu de la pénétration des marchés ou, du moins, de la répartition des commandes entre les commandes canadiennes et les commandes américaines, mais aussi possiblement par provinces, États américains ou régions.
- Prévisions de vente à court, moyen et long terme : il s'agit d'une information essentielle; les chiffres réels devraient être comparés avec les prévisions.
- Unités en stocks à la fin du mois : cette information fournit une mesure de la trésorerie investie dans les stocks (voitures invendues).
- Commandes en cours de Vassy qui n'ont pas encore été livrées : il s'agit, en plus des ventes livrées au cours du mois, d'une mesure des perspectives de ventes et du succès de la société.
- Ventes réalisées dans le cadre de la nouvelle campagne de marketing : cette information donne une mesure de l'ampleur de la future obligation de remplacement de batteries.

Développement des batteries

- Estimation la plus récente de la période nécessaire pour mener la batterie G1 au stade de production, avec possiblement une estimation des investissements requis pour y arriver.
- Problèmes ou retards qui pourraient nécessiter des investissements supplémentaires.
- Statistiques à jour sur l'autonomie, le temps de recharge et la vitesse des voitures, lorsque des prototypes fonctionnels seront disponibles.

Trésorerie

- Manière dont la trésorerie a été dépensée ou sera dépensée à court, moyen et long terme : cette information est cruciale pour NHC, du fait surtout que celle-ci doit évaluer la nécessité de fournir du financement additionnel. En plus du solde de trésorerie fourni actuellement, nous recommandons d'exiger les plus récentes estimations des sorties de trésorerie mensuelles, trimestrielles, annuelles et bisannuelles, avec possiblement une estimation du nombre de jours avant l'épuisement de la trésorerie.

Employés

- Le rapport le plus récent présente le nombre d'employés, une information qui n'est pas très utile. Elcar devrait également fournir de l'information sur les éléments suivants :
 - Nombre d'employés au début de la période, nombre d'embauches, nombre de départs (en indiquant le motif) et nombre d'employés à la fin de la période.
 - Paie brute : pour que NHC puisse faire le suivi de cette charge importante.

Autres recommandations

Au lieu de simplement archiver les états financiers, NHC devrait en faire un examen plus approfondi. Il serait également possible d'exiger d'Elcar d'autres informations aux fins du suivi de sa situation financière, notamment les informations suivantes :

- Comparaison des résultats réels par rapport au budget et aux prévisions.
- Analyse de la variation des dépenses sur 12 mois, particulièrement les variations importantes (la notion d'« importance » devrait être définie).

Échéancier

Il faudrait exiger que le rapport mensuel soit présenté sans tarder après la fin du mois. Un délai de 41 jours (rapport d'avril envoyé le 11 juin) est trop long pour que le rapport soit utile. Il faudrait envisager la préparation de rapports hebdomadaires, surtout en ce qui concerne les flux de trésorerie, ce qui accroîtrait l'utilité de l'information. La préparation du rapport ou d'une partie de celui-ci pourrait possiblement être automatisée, de manière que l'information soit fournie en temps réel à NHC.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de traiter des améliorations à apporter au rapport mensuel qu'Elcar remet à NHC.

Compétent – Le candidat formule des suggestions raisonnables d'améliorations à apporter au rapport mensuel qu'Elcar remet à NHC, en tenant compte des besoins de NHC.

Compétent avec distinction – Le candidat formule des suggestions détaillées d'améliorations à apporter au rapport mensuel qu'Elcar remet à NHC, en tenant compte des besoins de NHC.

Occasion d'évaluation n° 4 (occasions d'évaluation communes)

Le candidat analyse le traitement comptable des opérations en monnaie étrangère d'Elcar.

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

Il est possible qu'il y ait une défaillance du nouveau module qui a été implanté, ce qui cause une erreur dans les états financiers. De plus, IAS 21 *Effets des variations des cours des monnaies étrangères* a été appliquée incorrectement puisque le taux de change utilisé pour convertir les opérations et le solde du compte intragroupe n'est pas le bon.

Dettes fournisseurs en dollars américains

Il semble que le nouveau module des dettes fournisseurs cause des problèmes quant à la comptabilisation des opérations en monnaie étrangère. Un changement a été apporté au système de comptabilité le 19 avril, et toutes les factures portant une date ultérieure ont été traitées dans le nouveau module. Dans la liste des dettes fournisseurs en dollars américains au 31 mai 2019, les montants des factures traitées dans le nouveau module sont convertis au moyen du taux de change au 30 avril 2019, soit 1 USD = 1,29 CAD, au lieu du taux de 1 USD = 1,36 CAD en vigueur le 31 mai 2019. Il semble par ailleurs que les montants des factures traitées dans l'ancien module ont été convertis correctement.

Le solde des dettes fournisseurs figurant à l'état de la situation financière est erroné, et la perte de change est sous-évaluée, comme le montre le tableau suivant :

Date de la facture	Fournisseur	Montant en USD	Montant comptabilisé en CAD	Taux de change	Montant corrigé en CAD	Écart
2019-04-20	Alabamah Specialty	20 000,00 \$	25 800,00 \$	1,36	27 200,00 \$	1 400,00 \$
2019-04-30	Leitch Limited	43 640,68 \$	56 296,48 \$	1,36	59 351,32 \$	3 054,84 \$
2019-05-01	193032 Canada Inc.	43 804,80 \$	56 508,19 \$	1,36	59 574,53 \$	3 066,34 \$
2019-05-02	Sorspumps Inc.	72 100,00 \$	93 009,00 \$	1,36	98 056,00 \$	5 047,00 \$
2019-05-06	Old State Hoses Corp.	12 700,00 \$	16 383,00 \$	1,36	17 272,00 \$	889,00 \$
2019-05-14	Advantage Selling	24 705,88 \$	31 870,59 \$	1,36	33 600,00 \$	1 729,41 \$
Total			279 867,26 \$			15 186,59 \$

Un problème dans le système pourrait avoir causé l'erreur. Il faudrait examiner la logique de la programmation pour vérifier quel taux a été utilisé et comment il est appliqué.

Il serait également possible qu'une erreur ait été commise par un employé qui ne comprend pas bien le fonctionnement du système ou la manière de comptabiliser les opérations en monnaie étrangère; au moment d'établir le taux applicable en mai dans le nouveau système, un employé pourrait avoir entré par inadvertance le taux applicable en avril.

Obligations d'information relatives aux dettes fournisseurs en USD selon les IFRS

D'après le paragraphe 23 d'IAS 21 : *À chaque clôture : (a) les éléments monétaires en monnaie étrangère doivent être convertis au cours de clôture.* Il est donc correct de convertir le solde des dettes fournisseurs à la clôture de l'exercice au moyen du taux en vigueur au 31 mai 2019, soit le taux de clôture.

Il pourrait toutefois y avoir un autre problème. Il semble que le report des factures a été effectué au taux de change budgété pour le mois, alors qu'il aurait fallu utiliser le taux au comptant en vigueur à la date de l'opération. Il s'agit donc d'une erreur, car le paragraphe 21 d'IAS 21 indique ce qui suit : *Une transaction en monnaie étrangère doit être enregistrée, lors de sa comptabilisation initiale dans la monnaie fonctionnelle, en appliquant [...] le cours de change au comptant entre la monnaie fonctionnelle et la monnaie étrangère à la date de la transaction.* Le paragraphe 22 précise qu'un cours approchant le taux en vigueur à la date de l'opération peut aussi être utilisé. Il est possible que le taux budgété soit un taux « approchant » le taux de clôture, mais c'est très peu probable. Selon toute vraisemblance, les charges et les actifs ont été comptabilisés en utilisant un taux erroné. Encore une fois, il faudrait examiner la logique de la programmation. Il est impossible de quantifier le montant de cette erreur à partir des informations actuelles, mais il est probable que ce montant soit significatif et que l'erreur soit généralisée, puisque plusieurs comptes de charges et d'actifs pourraient être touchés.

Compte intragroupe pour les opérations avec NHC

De la même manière que pour le solde de clôture des dettes fournisseurs, le solde du compte intragroupe avec NHC doit être réévalué, à chaque clôture d'exercice d'Elcar, au taux de change de clôture. Il faut aussi vérifier si le taux budgété s'approche du taux au comptant; si ce n'est pas le cas, les charges et les actifs ont été comptabilisés à un taux erroné.

En ce qui concerne les états financiers d'Elcar, le fait que le solde du compte est éliminé au moment de l'établissement des états financiers consolidés de la société mère n'a aucune importance. Il est impossible de quantifier le gain ou la perte attribuable à cette erreur sans informations supplémentaires. Il faudrait obtenir des renseignements sur toutes les opérations intragroupes pour pouvoir déterminer l'incidence de cette erreur.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4 (Information financière), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse raisonnable des opérations en monnaie étrangère d'Elcar.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable des opérations en monnaie étrangère d'Elcar.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie des opérations en monnaie étrangère d'Elcar.

Occasion d'évaluation n° 5 (occasions d'évaluation communes)

Le candidat analyse la comptabilisation des produits découlant de la nouvelle campagne de marketing.

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

Dans le but d'accroître les ventes, le service de marketing d'Elcar a lancé une nouvelle campagne de marketing : les clients achètent leur voiture au prix courant et auront la possibilité de remplacer, sans frais, leur batterie par une batterie de prochaine génération lorsque Elcar offrira les modèles G1 ou G2. Toutefois, les tests en laboratoire ne font que commencer, et les essais sur route devraient débiter en novembre 2019. Il n'y a aucune garantie que le nouveau modèle de batterie fonctionnera, d'autant plus que la faisabilité technique n'a pas encore été confirmée. Denise se

demande si la comptabilisation des produits tirés des ventes de voitures réalisées dans le cadre de cette nouvelle campagne est appropriée.

Pour évaluer la méthode de comptabilisation, il faut adopter un processus en cinq étapes selon IFRS 15 *Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients* :

1. Identifier le contrat conclu avec un client, d'après le paragraphe 9 :
 - (a) *les parties au contrat ont approuvé celui-ci (par écrit, verbalement ou selon d'autres pratiques commerciales habituelles) et se sont engagées à remplir leurs obligations respectives ;*
 - (b) *l'entité peut identifier les droits de chaque partie en ce qui concerne les biens ou les services à fournir ;*
 - (c) *l'entité peut identifier les conditions de paiement prévues pour les biens ou les services à fournir ;*
 - (d) *le contrat a une substance commerciale (c'est-à-dire qu'on s'attend à ce qu'il cause une modification du calendrier ou du montant des flux de trésorerie futurs de l'entité ou du risque qui leur est associé) ;*
 - (e) *il est probable que l'entité recouvrera la contrepartie à laquelle elle a droit en échange des biens ou des services qu'elle fournira au client. Pour évaluer s'il est probable qu'elle recouvre le montant de contrepartie, l'entité ne doit tenir compte que de la capacité et de l'intention du client de payer ce montant de contrepartie quand il est exigible. Le montant de contrepartie auquel elle a droit peut être inférieur au prix stipulé dans le contrat si la contrepartie est variable du fait d'une concession sur le prix que l'entité peut accorder au client (voir paragraphe 52).*

Comme une voiture a été vendue, on suppose qu'il existe un contrat entre les deux parties, que les deux parties ont approuvé le contrat et que ce dernier énonce clairement les droits du client d'obtenir la nouvelle version de la batterie (de même que les obligations d'Elcar de la lui fournir) ainsi que les conditions de paiement. Le contrat de vente de la voiture a une substance commerciale puisqu'il y aura une modification des flux de trésorerie d'Elcar lorsque cette dernière fournira la batterie de nouvelle génération, car la société a dû engager des dépenses pour la fabriquer. Le montant de contrepartie est recouvrable puisqu'il est payé à la conclusion du contrat.

2. Identifier les obligations de prestation distinctes prévues au contrat, d'après le paragraphe 22 :

À la passation d'un contrat avec un client, l'entité doit apprécier les biens ou les services promis dans le contrat et identifier comme une obligation de prestation chaque promesse de fournir au client :

- (a) *soit un bien ou un service (ou un groupe de biens ou services) distinct ;*
- (b) *soit une série de biens ou de services distincts qui sont essentiellement les mêmes et qui sont fournis au client au même rythme (voir paragraphe 23).*

Il semble exister deux obligations de prestation : la fourniture de la voiture et de la batterie d'origine, puis la fourniture d'une batterie de nouvelle génération. Toutefois, cette deuxième obligation est conditionnelle et ne présente aucune certitude. Il faut également évaluer si ces deux obligations sont distinctes. Voici ce que dit le paragraphe 27 d'IFRS 15 :

Un bien ou un service promis à un client est distinct dès lors que les deux conditions ci-dessous sont remplies :

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

Les deux obligations seraient probablement considérées comme des obligations distinctes, car le client pourrait tirer parti de la batterie prise isolément, la batterie pourrait être utilisée ailleurs que dans des voitures, et le client pourrait la revendre à un autre propriétaire de voiture; de plus, la promesse d'Elcar de fournir une batterie peut être identifiée séparément de sa promesse de vendre la voiture.

Les paragraphes B39 et B40 fournissent des indications additionnelles pour les cas où le client a l'option d'acquérir des biens supplémentaires :

Les options permettant au client d'acquérir des biens ou des services supplémentaires gratuitement ou à rabais prennent différentes formes : incitations à la vente, octroi de points-cadeaux, options de renouvellement de contrat, remises sur achats futurs de biens ou de services, etc.

Si, dans le cadre d'un contrat, l'entité accorde au client l'option d'acquérir des biens ou des services supplémentaires, cette option ne donne naissance à une obligation de prestation afférente au contrat que si elle confère au client un droit significatif que celui-ci n'obtiendrait pas sans conclure le contrat (par exemple, une remise s'ajoutant à l'éventail de réductions habituellement consenties sur ces biens ou services aux clients de la même catégorie, dans la même zone géographique ou sur le même marché). Si l'option confère un droit significatif au client, ce dernier paie en fait l'entité à l'avance pour des biens ou des services à venir, et l'entité comptabilise les produits des activités ordinaires au moment où les biens ou les services sont fournis ou lorsque l'option expire.

En l'occurrence, le client a obtenu un droit significatif à l'égard d'une batterie mise à niveau (d'une valeur d'au moins 9 000 \$, soit son coût de production) qu'il n'aurait pas obtenu s'il n'avait pas acheté la voiture. La fourniture de la batterie mise à niveau constitue donc une obligation de prestation distincte.

3. Déterminer le moment où les obligations de prestation sont remplies, conformément au paragraphe 31 :

L'entité doit comptabiliser des produits des activités ordinaires lorsqu'elle a rempli (ou à mesure qu'elle remplit) une obligation de prestation en fournissant au client un bien ou un service (c'est-à-dire en transférant un actif) promis. Un actif est transféré lorsque le client en a obtenu (ou à mesure qu'il en obtient) le contrôle.

Dans le cas qui nous concerne, les obligations de prestation consistant à fournir la voiture et la batterie mise à niveau sont remplies lorsque chaque article a été livré au client, puisque c'est à ce moment que le client obtient le contrôle de l'actif.

4. Déterminer le prix de transaction, selon le paragraphe 47 :

Pour déterminer le prix de transaction, l'entité doit prendre en compte les conditions du contrat et ses pratiques commerciales habituelles. Le prix de transaction est le montant de contrepartie auquel l'entité s'attend à avoir droit en échange de la fourniture de biens ou de services promis à un client, à l'exclusion des sommes perçues pour le compte de tiers (par exemple les taxes de vente). La contrepartie promise dans un contrat conclu avec un client peut consister en des montants déterminés, des montants variables, ou les deux.

En l'occurrence, il s'agit du prix de vente de la voiture, lequel est déterminé ou déterminable et mesurable au moment de la conclusion du contrat.

5. Répartir le prix de transaction entre les obligations de prestation, conformément au paragraphe 73 :

La répartition du prix de transaction a pour objectif d'affecter à chaque obligation de prestation distincte (ou bien ou service distinct) un montant qui reflète le montant de contrepartie auquel l'entité s'attend à avoir droit en échange de la fourniture des biens ou des services promis au client.

Puisque la batterie de nouvelle génération, dont les tests ne sont pas encore terminés, ne comporte pas de prix de vente spécifique, ces indications sont difficiles à appliquer. Le paragraphe B42 fournit des indications additionnelles :

Le paragraphe 74 impose à l'entité de répartir le prix de transaction entre les obligations de prestation en proportion des prix de vente spécifiques. Si le prix de vente spécifique d'une option permettant au client d'acquérir des biens ou des services supplémentaires ne peut être observé directement, l'entité doit l'estimer. L'estimation doit refléter la remise qu'obtiendrait le client lors de l'exercice de l'option, ajustée pour tenir compte des deux éléments ci-dessous :

- (a) toute réduction dont bénéficierait le client sans exercer l'option ;*
- (b) la probabilité que l'option soit exercée.*

Par conséquent, il faudrait estimer le prix de vente spécifique de la batterie. Étant donné que la batterie n'a pas encore atteint le niveau de faisabilité technique, il existe une incertitude quant à la possibilité que le client soit en mesure d'exercer l'option de mettre à niveau la batterie. Faute de renseignements supplémentaires et compte tenu des ressources qu'Elcar a consacrées au projet, nous supposons pour l'instant que le développement de la batterie sera mené à bien. Toutefois, s'il est possible d'évaluer la probabilité que le développement soit mené à bien, il faut en tenir compte dans l'estimation du prix de vente.

Puisqu'il n'existe aucun marché pour cette batterie pour l'instant, le prix de vente spécifique pourrait être estimé au moyen de la méthode du coût majoré ou à partir du prix de vente des batteries sur le marché ayant une autonomie et un temps de recharge semblables. Le prix de vente de la voiture doit ensuite être réparti entre la voiture et l'obligation de prestation de la batterie mise à niveau.

Elcar comptabilise actuellement la totalité des ventes de voitures dans les produits des activités ordinaires. Une partie des produits devra être contrepassée, ce qui fera baisser le bénéfice net. Il serait nécessaire d'obtenir plus d'informations, notamment sur le nombre de voitures vendues dans le cadre de la campagne de marketing, la valeur intrinsèque de la batterie mise à niveau et la probabilité de mener à bien le développement de la batterie, pour évaluer l'ajustement.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n°5 (Information financière), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voir vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la comptabilisation des produits découlant de la nouvelle campagne de marketing.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de la comptabilisation des produits découlant de la nouvelle campagne de marketing.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie de la comptabilisation des produits découlant de la nouvelle campagne de marketing.

Occasion d'évaluation n° 6 (occasions d'évaluation communes)

Le candidat analyse le traitement comptable du contrat avec K3Press et du démantèlement futur des installations de fabrication de batteries d'Elcar.

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

Denise vous a demandé des conseils sur le traitement comptable à appliquer au contrat conclu avec K3Press et au démantèlement futur des installations de fabrication de batteries.

Contrat conclu avec K3Press

Selon IAS 37 *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels* :

66 *Si une entité a un contrat déficitaire, l'obligation actuelle résultant de ce contrat doit être comptabilisée et évaluée comme une provision.*

68 *La présente norme définit un contrat déficitaire comme un contrat pour lequel les coûts inévitables pour satisfaire aux obligations contractuelles sont supérieurs aux avantages économiques à recevoir attendus du contrat. Les coûts inévitables d'un contrat reflètent le coût net de sortie du contrat, c'est-à-dire le plus faible du coût d'exécution du contrat ou de toute indemnisation ou pénalité découlant du défaut d'exécution.*

Le contrat conclu avec K3Press semble répondre à la définition d'un contrat déficitaire. Elcar subira une perte relativement à ce contrat, qu'elle décide de le résilier (auquel cas elle devra payer une pénalité) ou qu'elle choisisse de le maintenir (auquel cas elle achètera des unités dont elle n'aura pas besoin et qu'elle revendra à perte). La norme exige d'évaluer un contrat déficitaire au plus faible du coût d'exécution du contrat ou des pénalités découlant du défaut d'exécution. Puisque les frais de résiliation s'établissent à 215 000 \$, tandis que le coût d'achat des unités restantes prévues au contrat s'élèverait à 157 220 \$ $[(5\,900 \text{ unités} \times (185 \$ - 160 \$)) + 4\,720 \$ \text{ de commissions} + 5\,000 \$ \text{ de publicité}]$, c'est le montant de 157 220 \$ qui doit être inscrit à titre de charge et de passif.

Installations de fabrication de batteries

Évaluation initiale

Le paragraphe 14 d'IAS 37 indique qu'une provision doit être comptabilisée lorsque :

- (a) *une entité a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé ;*
- (b) *il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ; et*
- (c) *le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable.*

Une nouvelle loi a été adoptée pour obliger les entreprises ayant des installations de fabrication de batteries à les démonter adéquatement afin de remédier aux dommages à l'environnement causés par leur construction; par conséquent, Elcar a une obligation actuelle résultant d'un événement passé. Il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour éteindre l'obligation, et le montant de l'obligation peut être estimé, étant donné qu'un tiers a proposé un prix à Elcar pour le démantèlement des installations.

IAS 37 indique que le montant comptabilisé en provision doit être la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la fin de la période de présentation de l'information financière. En l'occurrence, ce montant s'établirait à 185 400 \$ en dollars courants ou à 249 524 \$ en dollars futurs, compte tenu d'un taux d'inflation de 2 % sur 15 ans.

Le paragraphe 45 d'IAS 37, indique ce qui suit : [...] *le montant de la provision doit être la valeur actualisée des dépenses attendues que l'on pense nécessaires pour éteindre l'obligation*. Il faut donc choisir un taux d'actualisation. À ce sujet, le paragraphe 47 d'IAS 37 apporte les précisions suivantes : *Le ou les taux d'actualisation doivent être des taux avant impôts reflétant les évaluations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à ce passif. Les taux d'actualisation ne doivent pas refléter les risques pour lesquels les estimations de flux de trésorerie futurs ont été ajustées*.

Le taux d'intérêt marginal sur les emprunts bancaires d'Elcar est actuellement de 8 %. Puisque les risques spécifiques à ce passif sont inconnus et qu'il s'agit d'un passif passablement risqué, nous estimerons le taux d'actualisation à 8 %, plus une prime de risque de 3 %. Le montant actualisé de 52 152 \$ obtenu à partir de ce taux doit être comptabilisé à titre de passif. Si possible, il faut déterminer s'il existe des passifs dont le niveau de risque est semblable et obtenir le taux d'actualisation qui reflète ce niveau de risque pour l'intégrer au calcul de la valeur actualisée.

Comptabilisation à l'actif d'un passif pour démantèlement

Le paragraphe 16 d'IAS 16 *Immobilisations corporelles* indique ce qui suit :

Le coût d'une immobilisation corporelle comprend :

- (a) son prix d'achat, y compris les droits de douane et les taxes non remboursables, après déduction des remises et rabais commerciaux ;*
- (b) tout coût directement attribuable au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à sa mise en état pour permettre son exploitation de la manière prévue par la direction ;*
- (c) l'estimation initiale des coûts relatifs au démantèlement et à l'enlèvement de l'immobilisation et à la remise en état du site sur lequel elle est située, obligation qu'une entité contracte soit du fait de l'acquisition de l'immobilisation corporelle, soit du fait de son utilisation pendant une durée spécifique à des fins autres que la production de stocks au cours de cette période.*

Dans le cas qui nous concerne, les installations de fabrication de batteries présentent maintenant des coûts relatifs au démantèlement (nouveaux pour le dernier exercice); par conséquent, le montant de 52 152 \$ doit être ajouté à la valeur comptable de l'actif.

Amortissement/désactualisation

Elcar devra inscrire une augmentation du passif relatif au démantèlement et, en contrepartie, une charge de désactualisation au titre de la variation de la valeur comptable du passif à chaque exercice, soit 11 % du passif relatif au démantèlement restant, ou 5 736 \$ au premier exercice.

De plus, il faudra amortir le montant de l'obligation de démantèlement inscrit à l'actif sur la durée d'utilité résiduelle estimative des installations, soit 15 ans. Par conséquent, 3 477 \$ s'ajouteront à la charge annuelle d'amortissement.

Changements futurs

Le paragraphe 36 d'IAS 37 indique ce qui suit : *Le montant comptabilisé en provision doit être la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la fin de la période de présentation de l'information financière.*

Par conséquent, l'établissement de la meilleure estimation nécessitera une réévaluation à chaque période de présentation de l'information financière si, par exemple, le prix exigé par les entreprises du secteur pour démanteler des installations de fabrication de batteries augmente considérablement. IFRIC 1 *Variation des passifs existants relatifs au démantèlement ou à la remise en état et des autres passifs similaires* fournit des indications sur la comptabilisation des actifs à long terme en cas de variation des passifs existants relatifs au démantèlement ou à la remise en état et des autres passifs similaires.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6 (Information financière), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable du contrat conclu avec K3Press et du démantèlement futur des installations de fabrication de batteries.

Compétent – Le candidat analyse de façon raisonnable le traitement comptable du contrat conclu avec K3Press et du démantèlement futur des installations de fabrication de batteries.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse de façon approfondie le traitement comptable du contrat conclu avec K3Press et du démantèlement futur des installations de fabrication de batteries.

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

On attend du candidat qui assume un rôle en Certification qu'il analyse le traitement comptable de l'investissement dans une œuvre d'art. Il doit aussi rédiger le mémo de planification de l'audit et recommander des procédures d'audit à mettre en œuvre pour les secteurs où des erreurs ou des déficiences du contrôle ont été décelées, ainsi que pour les prévisions de trésorerie fournies par la direction d'Elcar et les conditions de la subvention du gouvernement provincial. De plus, le candidat doit analyser les déficiences du contrôle qui ont été décelées en ce qui concerne les stocks de platine et d'autres activités d'Elcar. Enfin, il doit indiquer si chaque affirmation de la société sur ses pratiques écoresponsables peut faire l'objet d'une vérification par un tiers indépendant et expliquer la façon dont elle pourrait être vérifiée ou décrire les difficultés que pourrait poser sa vérification indépendante.

Pour les occasions d'évaluation communes à tous les rôles, soit les occasions d'évaluation n^{os} 1 à 6, consulter le *Guide de correction – Occasions d'évaluation communes*.

Occasion d'évaluation n^o 7

Le candidat analyse les traitements comptables possibles de l'investissement dans une œuvre d'art.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification (compétence en Information financière).

Denise a demandé qu'on examine le traitement comptable de l'œuvre d'art, qui a été comptabilisée dans l'état de la situation financière à titre d'équivalent de trésorerie. Puisqu'aucune IFRS ne traite spécifiquement de l'achat d'œuvres d'art, nous nous appuyerons sur les fondements conceptuels des états financiers et sur les indications des normes existantes qui présentent des principes pertinents pour évaluer le traitement comptable à appliquer à l'œuvre d'art.

L'œuvre d'art est-elle un actif?

L'œuvre d'art répond à la définition d'un actif. Dans les IFRS, le paragraphe 4.4(a) du *Cadre conceptuel de l'information financière* donne la définition suivante d'un actif : « *Un actif est une ressource contrôlée par l'entité du fait d'événements passés et dont des avantages économiques futurs sont attendus par l'entité.* »

Elcar contrôle l'œuvre d'art du fait d'un événement passé (l'achat) et en attend des avantages économiques futurs, puisque l'œuvre peut être vendue en tout temps. Il faut maintenant déterminer de quel type d'actif il s'agit.

L'œuvre d'art est-elle un équivalent de trésorerie?

Le paragraphe 7 d'IAS 7 *Tableau des flux de trésorerie* indique ce qui suit :

Les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme plutôt que pour un placement ou d'autres finalités. Pour qu'un placement puisse être considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être facilement convertible, en un montant de trésorerie connu et être soumis à un risque négligeable de changement de valeur. En conséquence, un placement ne sera normalement qualifié d'équivalent de trésorerie que s'il a une échéance rapprochée, par exemple inférieure ou égale à trois mois à partir de la date d'acquisition. Les participations dans des capitaux propres sont exclues des équivalents de trésorerie à moins qu'elles ne soient, en substance, des équivalents de trésorerie, par exemple dans le cas d'actions préférentielles acquises peu avant leur date d'échéance et ayant une date de remboursement déterminée.

Même si Robin croit que l'œuvre d'art peut être vendue rapidement, celle-ci ne répond pas à la définition d'équivalent de trésorerie que donnent les IFRS, car Elcar ne la détient pas dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. L'œuvre ne semble pas être soumise à un risque négligeable de changement de valeur, puisque sa valeur a augmenté de plus de 40 % au cours de la dernière année et les spécialistes de l'art s'attendent à ce que cette hausse se poursuive. Par conséquent, l'œuvre ne devrait pas être considérée comme un équivalent de trésorerie.

L'œuvre d'art est-elle un élément de stocks?

Selon le paragraphe 6 d'IAS 2 *Stocks* :

Les stocks sont des actifs :

- (a) détenus en vue de la vente dans le cours normal de l'activité ;*
- (b) en cours de production pour une telle vente ; ou*
- (c) sous forme de matières premières ou de fournitures devant être consommées dans le processus de production ou de prestation de services.*

Puisque l'activité normale d'Elcar consiste à vendre des voitures, l'œuvre d'art n'est pas détenue en vue de la vente dans le cours normal de l'activité. L'œuvre n'est pas en cours de production pour une vente dans le cours normal de l'activité et ne sera pas consommée dans le processus de production ou de prestation de services. Par conséquent, elle n'est pas un élément de stocks.

L'œuvre d'art est-elle une immobilisation corporelle?

D'après le paragraphe 6 d'IAS 16 *Immobilisations corporelles* :

Les immobilisations corporelles sont des actifs corporels :

- (a) qui sont détenus par une entité soit pour être utilisés dans la production ou la fourniture de biens ou de services, soit pour être loués à des tiers, soit à des fins administratives ; et*
- (b) dont on s'attend à ce qu'ils soient utilisés sur plus d'une période.*

Malgré que l'œuvre d'art soit un actif corporel, elle n'est pas détenue pour être utilisée dans la production de biens ou de services ni louée à des tiers. Elle n'est pas davantage utilisée à des fins administratives, puisqu'elle est conservée dans une pièce de l'usine d'Elcar où la température est contrôlée et qu'elle n'est pas exposée dans un bureau. Il semble par conséquent que l'œuvre a été achetée principalement à des fins d'investissement. Par conséquent, il ne s'agit pas d'une immobilisation corporelle.

L'œuvre d'art est-elle un actif financier?

Le paragraphe 11 d'IAS 32 *Instruments financiers : présentation* définit un actif financier de la manière suivante :

Est un actif financier tout actif qui est :

- (a) de la trésorerie ;*
- (b) un instrument de capitaux propres d'une autre entité ;*
- (c) un droit contractuel :*
 - (i) de recevoir d'une autre entité de la trésorerie ou un autre actif financier, ou*
 - (ii) d'échanger des actifs ou des passifs financiers avec une autre entité à des conditions potentiellement favorables à l'entité ; ou*
- (d) un contrat qui sera ou qui peut être réglé en instruments de capitaux propres de l'entité elle-même et qui est :*
 - (i) un instrument non dérivé pour lequel l'entité est ou pourrait être tenue de recevoir un nombre variable d'instruments de capitaux propres de l'entité elle-même, ou*
 - (ii) un instrument dérivé qui sera ou qui peut être réglé autrement que par l'échange d'un montant déterminé de trésorerie ou d'un autre actif financier contre un nombre déterminé d'instruments de capitaux propres de l'entité elle-même. À cet égard, les instruments de capitaux propres de l'entité n'incluent pas les instruments financiers remboursables au gré du porteur classés comme instruments de capitaux propres selon les paragraphes 16A et 16B, les instruments qui imposent à l'entité une obligation de remettre une quote-part de ses actifs nets à une autre partie uniquement lors de la liquidation, et qui sont classés comme instruments de capitaux propres selon les paragraphes 16C et 16D, ou encore les instruments qui constituent des contrats portant sur la réception ou la livraison futures d'instruments de capitaux propres de l'entité elle-même.*

L'œuvre d'art ne répond pas à la définition d'un actif financier, puisqu'il ne s'agit pas de trésorerie, d'un instrument de capitaux propres, d'un droit contractuel ni d'un contrat qui sera réglé en instruments de capitaux propres. Ainsi, même si bon nombre d'investissements sont des actifs financiers, l'œuvre n'appartient pas à cette catégorie.

L'œuvre d'art pourrait-elle être considérée comme un immeuble de placement?

D'après le paragraphe 5 d'IAS 40 *Immeubles de placement* :

Un immeuble de placement est un bien immobilier (terrain ou bâtiment — ou partie d'un bâtiment — ou les deux) détenu (par le propriétaire ou, en tant qu'actif au titre du droit d'utilisation, par le preneur) pour en retirer des loyers ou pour réaliser une plus-value en capital ou les deux, plutôt que pour :

- (a) l'utiliser dans la production ou la fourniture de biens ou de services ou à des fins administratives ; ou*
- (b) le vendre dans le cadre de l'activité ordinaire.*

Même si Elcar a acheté l'œuvre pour réaliser une plus-value en capital, il ne s'agit pas d'un bien immobilier, puisqu'elle n'est ni un terrain ni un bâtiment. Par conséquent, elle ne répond pas à la définition d'un immeuble de placement.

Quelle méthode comptable devrait être employée?

Puisqu'il semble qu'aucune IFRS n'aborde le traitement comptable d'une œuvre d'art de valeur élevée détenue à des fins d'investissement, voyons ce qu'indique IAS 8 *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs* :

10 En l'absence d'une IFRS qui s'applique spécifiquement à une transaction, un autre événement ou condition, la direction devra faire usage de jugement pour développer et appliquer une méthode comptable permettant d'obtenir des informations :

- (a) pertinentes pour les utilisateurs ayant des décisions économiques à prendre ; et*
- (b) fiables, en ce sens que les états financiers :*
 - (i) présentent une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie de l'entité,*
 - (ii) traduisent la réalité économique des transactions, des autres événements et des conditions et non pas simplement leur forme juridique,*
 - (iii) sont neutres, c'est-à-dire sans parti pris,*
 - (iv) sont prudentes, et*
 - (v) sont complètes dans tous leurs aspects significatifs.*

11 Pour exercer son jugement comme décrit au paragraphe 10, la direction doit faire référence aux sources suivantes, énumérées par ordre décroissant, et en considérer l'applicabilité :

- (a) les dispositions figurant dans les IFRS traitant de questions similaires et liées ; et*
- (b) les définitions, les critères de comptabilisation et les concepts d'évaluation des actifs, des passifs, des produits et des charges énoncés dans le Cadre.*

12 Pour exercer le jugement décrit au paragraphe 10, la direction peut également considérer les positions officielles les plus récentes d'autres organismes de normalisation comptable qui utilisent un cadre conceptuel similaire pour développer leurs normes comptables, la littérature comptable et les pratiques admises du secteur d'activité, dans la mesure où celles-ci ne sont pas contraires aux sources listées au paragraphe 11.

Étant donné que l'œuvre d'art a été acquise à des fins d'investissement, la définition qui s'en approche le plus est celle d'un immeuble de placement, puisque l'intention de la société (détenir l'actif pour réaliser une plus-value en capital) et la nature des deux éléments d'actif (ils partagent les caractéristiques suivantes : durée d'utilité longue ou indéterminée, juste valeur croissant généralement avec le temps et détention principalement à titre de réserve de valeur) sont semblables. Le fait d'appliquer à l'œuvre d'art le même traitement comptable que celui applicable à un immeuble de placement permet de refléter le plus exactement la substance économique de l'acquisition de l'œuvre d'art et de fournir les informations les plus pertinentes aux utilisateurs des états financiers.

Voici ce qu'indique IAS 40 :

20 Un immeuble de placement détenu en propre doit être évalué initialement à son coût. Les coûts de transaction doivent être inclus dans l'évaluation initiale.

30 Sous réserve de l'exception prévue au paragraphe 32A, une entité doit choisir comme méthode comptable soit le modèle de la juste valeur décrit aux paragraphes 33 à 55, soit le modèle du coût décrit au paragraphe 56, et doit appliquer cette méthode à tous ses immeubles de placement.

35 Un profit ou une perte résultant d'une variation de la juste valeur d'un immeuble de placement doit être comptabilisé en résultat net dans la période au cours de laquelle il se produit.

Par conséquent, l'œuvre d'art doit être comptabilisée initialement au coût. Elcar a le choix de comptabiliser l'œuvre à sa juste valeur à chaque période de présentation de l'information financière ultérieure ou d'appliquer le modèle du coût. Le modèle de la juste valeur est celui qui cadre le mieux avec l'appréciation constante de l'œuvre d'art. De plus, l'entreprise pourrait obtenir une évaluation fiable de la juste valeur de l'œuvre d'art en faisant appel à un évaluateur. C'est pourquoi nous recommandons à Elcar d'adopter ce modèle. Le profit ou la perte résultant d'une variation de la juste valeur de l'œuvre d'art sera comptabilisé en résultat net à chaque exercice.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les traitements comptables possibles de l'œuvre d'art.

Compétent – Le candidat fait une analyse raisonnable des traitements comptables possibles de l'œuvre d'art.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une analyse approfondie des traitements comptables possibles de l'œuvre d'art.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat rédige le mémo de planification de l'audit.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Denise a demandé qu'on rédige un mémo de planification d'audit.

Le paragraphe 25 de la NCA 315, *Compréhension de l'entité et de son environnement aux fins de l'identification et de l'évaluation des risques d'anomalies significatives* indique que :

L'auditeur doit identifier et évaluer les risques d'anomalies significatives :

- a) au niveau des états financiers, (Réf. : par. A122 à A125)*
 - b) au niveau des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes de comptes et les informations à fournir dans les états financiers, (Réf. : par. A126 à A131)*
- afin de disposer d'une base pour la conception et la mise en œuvre des procédures d'audit complémentaires.*

Le paragraphe 9 de la NCA 300, *Planification d'un audit d'états financiers* fournit les indications suivantes :

L'auditeur doit élaborer un plan de mission, lequel doit comporter une description :

- a) de la nature, du calendrier et de l'étendue des procédures d'évaluation des risques qu'il prévoit de mettre en œuvre, conformément à la NCA 315 ;*
- b) de la nature, du calendrier et de l'étendue des procédures d'audit complémentaires qu'il prévoit de mettre en œuvre au niveau des assertions, conformément à la NCA 330 ;*
- c) des autres procédures d'audit qu'il prévoit de mettre en œuvre et qui sont requises pour que la mission soit réalisée en conformité avec les NCA. (Réf. : par. A12 à A14)*

Enfin, les paragraphes 10 et 11 de la NCA 320, *Caractère significatif dans la planification et la réalisation d'un audit* précisent ce qui suit :

Lorsqu'il établit sa stratégie générale d'audit, l'auditeur doit déterminer un seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble. Si, dans les circonstances propres à l'entité, il existe certaines catégories d'opérations, certains soldes de comptes ou certaines informations à fournir pour lesquels des anomalies dont les montants sont inférieurs au seuil de signification pour les états financiers pris dans leur ensemble seraient raisonnablement susceptibles d'influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci, l'auditeur doit aussi déterminer le ou les seuils de signification à appliquer à ces catégories d'opérations, soldes de comptes ou informations à fournir. (Réf. : par. A3 à A12)

L'auditeur doit déterminer un seuil de signification pour les travaux afin d'évaluer les risques d'anomalies significatives et de déterminer la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit complémentaires. (Réf. : par. A13)

Par conséquent, le plan d'audit doit inclure une évaluation des risques d'anomalies significatives au niveau des états financiers, ainsi qu'une analyse du seuil de signification et la stratégie définie en ce qui a trait aux procédures d'audit complémentaires.

Risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers

Les facteurs suivants font croître le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers :

- Elcar pourrait être incitée à embellir sa performance financière pour les raisons suivantes :
 - Puisque la société n'a connu qu'un seul exercice complet de ventes, elle semble être en phase de démarrage. Cet état de fait entraîne une augmentation du risque que la direction d'Elcar soit encline à manipuler les états financiers pour embellir les résultats.
 - Très investie dans les affaires de sa filiale, la société mère pourrait devoir fournir du financement additionnel à Elcar si cette dernière continue d'afficher une performance inférieure aux attentes. Par conséquent, la direction d'Elcar pourrait avoir intérêt à embellir la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.
 - Les pertes d'Elcar pourraient dénoter un problème de continuité de l'exploitation. Pour camoufler ce problème, la direction pourrait être incitée à présenter les résultats financiers sous un jour favorable.
- Bien qu'une investigation plus approfondie soit requise, l'environnement de contrôle actuel semble présenter certaines faiblesses :
 - Les contrôles régissant la protection des stocks de platine, l'actif le plus précieux de la société, semblent présenter des faiblesses.
 - Les contrôles relatifs à la paie semblent déficients, puisqu'un ami du commis à la paie a été rémunéré pendant deux mois alors qu'il n'était pas un employé.
 - La petite taille du service de comptabilité complique la séparation des tâches et accroît le risque lié au contrôle.

- La société mère ne fait qu'un examen rapide du dossier d'informations financières d'Elcar et tient des appels téléphoniques informels, ce qui pourrait permettre à la direction d'Elcar de contourner les contrôles.

Bien qu'il faille consacrer encore du temps à l'acquisition d'une compréhension de la conception et de la mise en place des autres contrôles internes, les constatations ci-dessus nous portent à croire qu'il existe des risques additionnels liés aux contrôles, qui pourraient accroître le risque que des erreurs ne soient pas détectées.

- Sam ne détient aucun titre professionnel comptable. À en juger par les taux de change qu'il a utilisés pour convertir les dettes fournisseurs, il semble ne pas bien comprendre la comptabilisation des opérations en monnaie étrangère. Il ne comprend pas non plus que l'élimination du solde du compte intragroupe à la consolidation a peu d'importance dans la détermination des méthodes comptables à employer dans les états financiers d'Elcar. Shelagh, titulaire d'une maîtrise en biologie, est chargée de la surveillance, mais n'a peut-être pas l'expertise financière nécessaire pour cette fonction. Cette situation accroît le risque que les états financiers d'Elcar contiennent des erreurs.
- Shelagh, qui détient un poste clé comportant des tâches de surveillance, a été absente durant deux mois. Cette situation fait croître le risque que des erreurs dans les états financiers n'aient pas été détectées puisqu'il se peut que les contrôles qui sont habituellement appliqués par Shelagh ne l'aient pas été durant son absence.
- Des erreurs ont déjà été relevées dans plusieurs secteurs, comme celles associées à la nouvelle campagne prévoyant le remplacement des batteries, à la nouvelle loi concernant le démantèlement des installations de fabrication de batteries et au nouveau module des dettes fournisseurs. Comme des erreurs ont été relevées, il risque davantage d'y avoir d'autres erreurs dont nous ne sommes pas au courant, ce qui accroît le risque.
- En raison de l'implantation du nouveau module des dettes fournisseurs dans le système comptable intégré, les données de l'ancien système ont dû être transférées dans le nouveau; cela nécessite l'élaboration de nouveaux processus et contrôles avec lesquels les employés ne sont peut-être pas familiers, ce qui accroît le risque d'erreur.

Les facteurs suivants font diminuer le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers :

- Les audits externes dont Elcar a fait l'objet depuis son acquisition par NHC devraient faire diminuer le risque d'erreurs dans les états financiers, surtout en ce qui concerne les soldes d'ouverture.
- Étant donné qu'Elcar ne vend qu'un seul produit, les opérations courantes sont relativement simples et, de ce fait, moins sujettes aux erreurs.

Étant donné le nombre considérable de facteurs qui font croître le risque d'anomalies significatives au niveau des états financiers, le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble est considéré comme élevé.

Seuil de signification aux fins de la planification

Il nous faut évaluer la sensibilité des utilisateurs des états financiers, soit la société mère et la banque, aux anomalies dans les états financiers. Le résultat net devrait être ce qui intéresse le plus la société mère, NHC, car cette information fournit une indication de la possibilité que le rendement du capital investi cible soit atteint et de l'intérêt d'un investissement supplémentaire dans la société.

La banque qui a accordé une ligne de crédit à Elcar cette année s'intéressera aussi aux états financiers de ce nouveau client, compte tenu surtout du renouvellement de la ligne de crédit prévu en février 2020. La banque s'intéressera elle aussi au résultat net (ou au BAIIA), qui lui fournira une indication de la capacité de remboursement de la société; elle pourrait aussi accorder une certaine importance à la valeur des biens qui ont peut-être été affectés en garantie de la ligne de crédit.

Puisqu'Elcar a enregistré une perte pour l'exercice écoulé, il ne serait pas approprié d'utiliser le résultat net pour déterminer le seuil de signification. Les produits des activités ordinaires sont habituellement un bon indicateur de la rentabilité d'une entreprise. Il conviendrait par conséquent de s'appuyer sur les produits des activités ordinaires pour établir le seuil de signification. Une fois que les produits auront été correctement ajustés pour tenir compte des ventes réalisées dans le cadre de la nouvelle campagne de marketing, il faudra ajuster également le seuil de signification.

D'après le paragraphe A8 de la NCA 320 :

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

Ainsi, un pourcentage de 1 % serait généralement utilisé lorsqu'on choisit les produits comme élément de référence. Toutefois, étant donné que NHC a envoyé son équipe d'enquête pour évaluer la situation chez Elcar, la découverte d'anomalies inquiéterait fort probablement la société mère, si bien que l'utilisation d'un pourcentage plus bas s'impose. Si on l'établit à 0,5 % des produits, le seuil de signification se calculerait comme suit :

Produits des activités ordinaires	30 698 472 \$
	<u>0,5 %</u>
	<u>153 492 \$</u>

Nous utiliserons donc un montant de 153 000 \$ comme seuil de signification aux fins de la planification.

Seuil de signification pour les travaux

Une fourchette de 50 % à 90 % du seuil de signification aux fins de la planification est souvent employée pour calculer le seuil de signification pour les travaux. Compte tenu de la complexité des opérations récentes, des erreurs décelées et de la probabilité élevée, selon notre évaluation des risques, que les états financiers contiennent d'autres anomalies, nous établirons le seuil de signification pour les travaux à 60 % du seuil de signification aux fins de la planification (partie inférieure de la fourchette), ce qui correspond à 91 800 \$.

Stratégie d'audit

Il faudrait adopter une stratégie de corroboration. Étant donné la petite taille de la société, les lacunes en information financière du service de comptabilité, et l'insuffisance apparente des contrôles et de la séparation des tâches, la mise en œuvre de procédures de corroboration à l'égard des stocks, des opérations en monnaie étrangère, de la paie, de la comptabilisation des produits et de l'ensemble des informations financières sera la stratégie la plus efficace. De plus, les opérations d'importance, nouvelles ou inhabituelles, survenues au cours de l'exercice, comme celles en lien avec l'obligation de démantèlement des installations de fabrication de batteries et la possible résiliation du contrat conclu avec K3Press, n'ont vraisemblablement été soumises à aucun contrôle. En raison du risque élevé et de l'absence de contrôles relatifs à l'évaluation de l'hypothèse de la continuité d'exploitation, cette évaluation devrait également faire l'objet de procédures de corroboration.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 8 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de traiter du plan d'audit.

Compétent – Le candidat traite de façon raisonnable du plan d'audit.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de façon approfondie du plan d'audit.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat traite des procédures d'audit relatives aux secteurs où des erreurs ou des déficiences du contrôle ont été décelées.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Denise nous a demandé de consigner les procédures que nous recommandons de mettre en œuvre pour les secteurs où des erreurs ou des déficiences du contrôle ont été décelées.

Opérations en monnaie étrangère

Étant donné que le chef des finances ne semble pas bien comprendre la comptabilisation des opérations en monnaie étrangère, les erreurs de conversion de monnaie étrangère qui ont été détectées pourraient être symptomatiques de problèmes plus vastes concernant ce type d'opération. Nous devons accorder une attention particulière à l'évaluation des éléments monétaires libellés en monnaie étrangère dans l'état de la situation financière et aux opérations en monnaie étrangère qui ont été traitées depuis l'implantation du nouveau module des dettes fournisseurs. Nous devrions mettre en œuvre les procédures suivantes :

- Obtenir les documents sur la mise en œuvre du module afin de comprendre le processus de mise en œuvre. Sélectionner un échantillon d'opérations sur les dettes d'exploitation datant d'avant la mise en œuvre et les retracer dans le nouveau système pour vérifier leur exactitude et nous assurer que toutes les données pertinentes de l'ancien module ont été transférées dans le nouveau système.
- Vérifier auprès d'une source réputée (p. ex., OANDA) quel était le taux de change à la date de clôture de l'exercice et nous assurer que le taux approprié a été appliqué à tous les éléments monétaires libellés en monnaie étrangère dans l'état de la situation financière, notamment ceux provenant des factures portant une date ultérieure au 19 avril 2019.
- Nous entretenir avec les personnes qui traitent les opérations en monnaie étrangère et passer en revue la programmation du système pour déterminer si les erreurs de conversion de monnaie étrangère (c.-à-d. l'utilisation d'un taux de change erroné et l'application non uniforme du taux de change de fin d'exercice) sont attribuables à une erreur du système ou au manque de connaissance des employés concernés, puis nous assurer que les erreurs sont corrigées.
- Obtenir l'écriture d'ajustement qui a été passée pour corriger l'erreur du système, le cas échéant, passer en revue les calculs qui sous-tendent cette écriture et comparer les taux utilisés avec ceux de sources pertinentes, par exemple les taux fournis sur le site Web d'OANDA.
- Confirmer avec NHC l'existence du compte « Dette envers la société mère » (le montant figurant à l'état de la situation financière représente probablement des opérations en dollars américains). Vérifier si le montant a été converti au moyen du taux de change de fin d'exercice dans les états financiers d'Elcar.

- Elcar vend aussi des voitures aux États-Unis; on ignore si le prix de vente de ces voitures est en dollars canadiens ou en dollars américains. Déterminer si les ventes et les créances clients doivent aussi être converties en dollars canadiens aux taux de change pertinents.

Nouvelle campagne de marketing

Il existe un risque considérable que les opérations liées à la nouvelle campagne de marketing prévoyant le remplacement, sans frais, de la batterie par une batterie de nouvelle génération n'aient pas été correctement comptabilisées. Nous devrions mettre en œuvre les procédures suivantes :

- Passer en revue les documents relatifs aux ventes pour vérifier la promesse de fournir une batterie de la génération suivante et toutes les conditions additionnelles dont nous pourrions ne pas avoir tenu compte dans notre évaluation de la comptabilisation des produits.
- Nous entretenir avec la direction pour vérifier s'il est probable que le développement de la batterie G1 puisse être achevé bientôt en vue d'une mise en marché rapide de celle-ci et si des progrès ont été accomplis relativement à la batterie G2, puis corroborer ses réponses avec l'équipe de recherche et développement (R&D). Examiner les rapports de suivi et les rapports de mise à l'essai de la R&D.
- Réaliser des recherches pour vérifier l'existence sur le marché de batteries semblables aux modèles G1 ou G2 afin de déterminer leur prix de marché et le prix de vente spécifique de chaque batterie.
- Obtenir les documents relatifs aux ventes récentes qui n'ont pas été réalisées dans le cadre de cette campagne pour déterminer le prix de vente spécifique de la voiture.
- Obtenir la liste des voitures vendues dans le cadre de la nouvelle campagne de marketing. Sélectionner un échantillon de documents relatifs aux ventes et retracer ces transactions dans la liste pour nous assurer que cette dernière est exhaustive.
- Recalculer le montant de produits différés à partir de la liste des voitures vendues dans le cadre de la nouvelle campagne de marketing et du prix de vente spécifique, et nous assurer que le montant calculé a été comptabilisé en produits différés pour tenir compte de l'obligation de fournir une batterie dans l'avenir.

Engagement à acheter une quantité excessive de pièces

Nous avons été informés du fait qu'Elcar s'est engagée auprès de K3Press à lui acheter une quantité de pièces qui s'est avérée excessive et de la possibilité que la société paye des frais pour la résiliation du contrat, ce qui entraînerait un passif au titre d'un contrat déficitaire. Nous devrions mettre en œuvre les procédures suivantes :

- Passer en revue les modalités du contrat conclu avec K3Press pour nous assurer de comprendre les dispositions de résiliation, le prix d'achat et la valeur des engagements.
- Vérifier le prix de revente des engrenages réducteurs sur le marché en faisant des recherches en ligne pour trouver le prix de vente d'articles semblables.

- Passer en revue les prévisions de ventes et les engagements d'approvisionnement pour vérifier les besoins prévus d'engrenages réducteurs pour l'exercice 2020 et le caractère raisonnable des hypothèses (cette information est utile pour déterminer les quantités excédentaires qu'Elcar s'est engagée à acheter ou le nombre de pièces qui devra faire l'objet d'un nouveau contrat si le contrat actuel est résilié).

Installations de fabrication de batteries

Il y a un risque que ce nouveau passif relatif au démantèlement n'ait pas été correctement comptabilisé ou que les estimations utilisées ne soient pas appropriées. Nous devrions mettre en œuvre les procédures suivantes :

- Consulter la réglementation en vigueur, sur un site Web du gouvernement ou auprès d'un tiers, pour nous assurer qu'Elcar a bien l'obligation de démanteler ses installations de fabrication de batteries d'une manière précise.
- Obtenir de la direction les calculs du passif et vérifier les hypothèses importantes par comparaison avec des sources d'information pertinentes, telles que l'offre du tiers pour le coût de démantèlement actuel, un site Web du gouvernement pour le taux d'inflation, et le contrat de prêt pour un passif présentant un profil de risque semblable au passif relatif au démantèlement aux fins de l'établissement du taux d'actualisation.
- Nous entretenir avec la direction de la durée d'utilité estimative des installations de fabrication de batteries et évaluer les informations pertinentes à l'appui.

Œuvre d'art

La direction n'a pas comptabilisé correctement l'œuvre d'art puisqu'elle l'a inscrite dans les équivalents de trésorerie. Nous devrions mettre en œuvre les procédures suivantes :

- Passer en revue les documents relatifs à l'acquisition de l'œuvre d'art pour vérifier le prix d'achat.
- Nous assurer de l'existence de l'œuvre d'art en se rendant dans la pièce à température contrôlée et en inspectant l'œuvre. Vérifier la présence de dommages ou de tout signe de dépréciation de l'œuvre.
- Si Elcar décide de comptabiliser l'œuvre d'art à sa juste valeur après la comptabilisation initiale, faire des recherches pour évaluer le prix de marché à la fin de l'exercice (par exemple, trouver le prix auquel se sont vendues d'autres œuvres de l'artiste en question). Faire appel au besoin à un évaluateur pour déterminer la valeur de l'œuvre.

Stocks de platine

Il y a un écart sur quantité considérable entre les coûts budgétés et les coûts réels des stocks de platine, et on ignore s'il est attribuable à des erreurs touchant l'enregistrement des opérations, à l'inefficacité des activités de développement de batteries ou à des vols (étant donné que les contrôles relatifs aux stocks de platine semblent faibles). Nous devrions mettre en œuvre les procédures suivantes :

- Comme le dénombrement a été effectué par une seule personne, les contrôles qui y sont liés paraissent faibles. Pour nous assurer de l'existence et de l'exhaustivité des stocks, nous devrions réaliser immédiatement un dénombrement des stocks de platine, puis mettre en œuvre des procédures de reconstitution du solde des stocks (comparer, d'une part, les montants des achats effectués après la fin de l'exercice avec les factures et, d'autre part, les stocks utilisés dans la production avec le nombre de batteries fabriquées depuis la fin de l'exercice); il faudra ensuite comparer le nouveau solde des stocks ainsi obtenu avec le solde figurant au grand livre général à la fin de l'exercice. Étant donné que des faiblesses des contrôles relatifs au dénombrement et à la surveillance des stocks de platine ont été constatées, les procédures de reconstitution du solde des stocks pourraient être difficiles à appliquer. Nous devons peut-être nous appuyer sur des éléments probants additionnels, comme les feuilles de comptage du dénombrement de la fin de l'exercice, pour étayer le solde reconstitué. Nous pourrions devoir demander à des scientifiques d'Elcar qui possèdent une expertise en métaux et en pièces et qui sont objectifs (c.-à-d. qui ne participent pas à la gestion des stocks) de contribuer à la vérification du dénombrement.
- Vérifier le coût des achats de platine en examinant les factures des fournisseurs et nous assurer que les coûts appropriés ont été utilisés pour établir la valeur des stocks de fin d'exercice (selon la méthode d'évaluation des stocks qu'utilise la société : coût moyen ou PEPS).
- Évaluer si la valeur nette de réalisation du platine excède son coût, en faisant des recherches sur la valeur de marché du platine à la fin de l'exercice, et déterminer si une dépréciation s'impose.

Paie

La paie est la plus importante charge d'Elcar et, selon Shelagh, l'ami du commis de la paie a été rémunéré alors qu'il n'était pas un employé. Il y a lieu de s'interroger sur le traitement des heures de travail et sur la validité des heures travaillées ou des profils d'employé. De plus, Elcar a reçu une subvention pour la formation du personnel. Il serait important de vérifier la réalité de ces charges salariales. Nous devrions mettre en œuvre les procédures suivantes :

- Déterminer s'il existe à Elcar des contrôles adéquats sur les données de paie envoyées au fournisseur de services et sur les données reçues de ce dernier. Étant donné que des problèmes ont déjà été décelés relativement au commis de la paie, il est possible qu'il n'existe aucun contrôle adéquat.
- Sélectionner un échantillon de paiements versés aux employés et comparer les montants avec les fiches de présence ou d'autres éléments probants attestant les heures travaillées.
- Pour vérifier l'existence de profils d'employés fictifs, sélectionner un échantillon de dossiers de paie d'employés, retrouver dans les dossiers des RH les renseignements d'identification émis par le gouvernement et trouver des preuves que ces employés travaillent bel et bien pour la société.
- Afin d'évaluer le caractère raisonnable des salaires pour la dernière partie de l'année civile 2018 et la première partie de l'année civile 2019, qui correspondent à l'exercice 2019, comparer la rémunération inscrite dans le T4 Sommaire de l'année civile 2018 (au prorata du nombre de mois dans l'exercice 2019) avec les charges salariales comptabilisées.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n°9 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat traite de certaines procédures relatives aux secteurs où des erreurs ou des déficiences du contrôle ont été décelées.

Compétent – Le candidat traite de plusieurs procédures relatives aux secteurs où des erreurs ou des déficiences du contrôle ont été décelées.

Compétent avec distinction – Le candidat traite d'un bon nombre de procédures relatives aux secteurs où des erreurs ou des déficiences du contrôle ont été décelées.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat traite des procédures d'audit à mettre en œuvre à l'égard des prévisions de trésorerie à jour.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Les prévisions de trésorerie à jour indiquent qu'Elcar aura 10 millions \$ en trésorerie dans 12 mois, ce qui semble étayer l'hypothèse de la continuité d'exploitation. Toutefois, les hypothèses qui sous-tendent ces prévisions doivent être testées :

- Taux d'inflation et taux de change USD/CAD – Vérifier la concordance des taux prévus avec les prévisions d'inflation, comme celles présentées par la Banque du Canada dans ses communiqués sur le taux directeur, et les prévisions de taux de change provenant des grandes banques.
- Prix du platine – Passer en revue les prévisions du secteur relativement au prix du platine et les comparer aux prix utilisés dans les prévisions d'Elcar pour déterminer si ces derniers sont vraisemblables. Vérifier le cours des contrats à terme normalisés sur le platine pour déterminer si les prix utilisés dans les prévisions sont vraisemblables. De plus, déterminer si Elcar a déjà conclu des contrats d'achat pour l'exercice à venir, lesquels pourraient confirmer le prix d'achat futur.
- Coûts de main-d'œuvre – Discuter avec le personnel affecté à la fabrication pour vérifier si des gains d'efficacité de la fabrication sont prévus. Passer en revue les procès-verbaux des réunions de la direction ou la convention collective (s'il y a un syndicat) pour vérifier si des augmentations de salaire sont à prévoir ou si d'autres points discutés pourraient avoir une incidence sur les coûts de main-d'œuvre. Comparer les augmentations de coûts prévues avec les gains d'efficacité prévus pour vérifier s'il est probable que les gains contrebalanceront les coûts.

- Faisabilité technique de la batterie G1 – Passer en revue les rapports d'étape de l'équipe de R&D pour vérifier si le développement de la batterie G1 respecte l'échéancier établi et s'il est probable que l'objectif fixé de novembre 2019 sera atteint. Si des retards ont été évoqués, s'entretenir avec l'équipe de R&D des mesures correctives prévues et évaluer si ces mesures sont raisonnables.
- Absence de dépense en immobilisations dans les 12 prochains mois – Passer en revue le plan stratégique d'Elcar et ses contrats importants pour vérifier la validité de cette hypothèse.
- Renouvellement de la ligne de crédit en février 2020 – Elcar devrait vérifier auprès de la banque si le renouvellement est probable. Nous devons ensuite demander à la banque de confirmer si elle prévoit de renouveler la ligne de crédit. La banque pourrait être réticente à fournir une telle confirmation; toutefois, puisque la ligne de crédit d'Elcar était inutilisée à la fin de l'exercice écoulé, la banque pourrait considérer que la confirmation du renouvellement comporte peu de risques.
- Ventes – S'entretenir avec la direction des fondements de ses prévisions, puisque les ventes prévues sont considérablement plus élevées que ce à quoi on pourrait s'attendre (les ventes moyennes d'Elcar pour l'exercice 2019 se sont établies à 68 voitures par mois ou 812 au total). Il faudrait demander à la direction de fournir des documents à l'appui de ses prévisions, notamment des études de marché, y compris la ventilation des ventes avant et après l'entrée en vigueur de la nouvelle campagne de marketing. De plus, il faudrait s'informer auprès de la direction si elle prévoit que les ressources de production et les stocks seront suffisants pour soutenir l'accroissement prévu des ventes, et si les volumes prévus dépendent du lancement des batteries G1 et G2. Nous devrions évaluer le caractère raisonnable de la hausse prévue des ventes et de la production.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 10 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat traite de certaines des procédures d'audit à mettre en œuvre à l'égard des prévisions de trésorerie à jour.

Compétent – Le candidat traite de plusieurs des procédures d'audit à mettre en œuvre à l'égard des prévisions de trésorerie à jour.

Compétent avec distinction – Le candidat traite d'un bon nombre des procédures d'audit à mettre en œuvre à l'égard des prévisions de trésorerie à jour.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat traite des procédures à mettre en œuvre dans une mission d'audit visant la délivrance d'un rapport sur la conformité à un accord.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

Pour pouvoir fournir un rapport d'audit sur la conformité aux conditions de l'accord conclu avec le gouvernement provincial relativement à l'octroi d'une subvention pour la formation du personnel, l'auditeur externe doit d'abord lire l'accord de subvention pour vérifier quels types de dépenses sont admissibles, comme la rémunération du formateur, les frais de déplacement, les frais d'hébergement, les frais de repas et la location d'une salle. L'auditeur doit ensuite obtenir la liste des dépenses engagées au titre de la subvention, et vérifier que ces dépenses sont appropriées et valides en sélectionnant un échantillon et en comparant les montants, la nature des dépenses et leur date aux pièces justificatives, notamment des factures et des documents de paie.

De plus, on doit mettre en œuvre les procédures d'audit suivantes relativement à chaque condition :

1. Les fonds doivent être déposés dans un compte bancaire distinct ou comptabilisés dans un compte distinct du grand livre général du bénéficiaire.

- Examiner le relevé bancaire du compte dans lequel les fonds ont été déposés et déterminer si le compte bancaire a été utilisé seulement aux fins de la subvention (c.-à-d. que les opérations du compte ne sont liées qu'à la réception des fonds de la subvention et aux dépenses de formation).
- Si les fonds ont été déposés dans un compte bancaire général, examiner le grand livre général pour vérifier si un compte distinct a été créé pour y comptabiliser les fonds de la subvention et les dépenses relatives à la formation prévue. Passer en revue les opérations réalisées dans ce compte pour s'assurer qu'elles concernent uniquement la subvention.
- Retracer les bordereaux de dépôt d'un échantillon de dépôts et les factures d'un échantillon de retraits et s'assurer que les opérations sont liées uniquement à la formation des employés prévue dans le cadre du programme provincial.

2. Aucune somme ne peut être dépensée pour des éléments visés par la subvention avant la réception des fonds.

- Passer en revue l'accord de subvention et/ou le bordereau de dépôt pour déterminer la date de la réception du premier montant de subvention. S'assurer qu'aucune dépense ne figure dans le compte bancaire distinct ou le compte distinct du grand livre général avant cette date, en vérifiant les relevés bancaires ou les écritures du grand livre général antérieures. De plus, sélectionner un échantillon de dépenses à partir de la liste des dépenses engagées au titre de la subvention et comparer leurs dates à celles figurant sur les factures ou autres pièces justificatives qui s'y rattachent, pour s'assurer qu'aucune dépense ne date d'avant la réception des fonds.

- S'il y a un compte bancaire distinct, vérifier qu'aucune somme y a été virée à partir d'un autre compte bancaire, ou qu'aucune écriture de journal n'a été apportée pour transférer des fonds dans un compte distinct du grand livre général (si un tel compte est utilisé), avant la réception des fonds, ce qui pourrait indiquer que des dépenses relatives à la formation du personnel à l'élimination sécuritaire des déchets ont été virées dans le compte bancaire distinct ou inscrites dans le compte du grand livre.
3. **Le bénéficiaire doit maintenir un solde de trésorerie minimal de 300 000 \$ jusqu'à ce que les fonds aient été entièrement dépensés.**
- L'auditeur externe doit d'abord déterminer si « solde de trésorerie minimal » fait référence au solde bancaire ou au solde du compte de trésorerie. Étant donné que le solde de trésorerie varie au fil des opérations, le solde minimal doit-il être maintenu en tout temps durant la période ou à la fin de la journée? Une fois cette exigence clairement définie, l'auditeur peut examiner le relevé bancaire de la société (si le solde bancaire doit être utilisé) ou le grand livre auxiliaire de trésorerie (si le solde du compte de trésorerie doit être utilisé) à partir de la date de la subvention et jusqu'à ce que tous les fonds aient été dépensés (ou en date du jour même s'il reste des fonds), pour vérifier si le solde minimal de 300 000 \$ a été maintenu, selon les critères établis.
4. **Au moins 15 % des fonds doivent être dépensés par le bénéficiaire au cours de son exercice se terminant le 31 mai 2019.**
- Vérifier que le total de la liste des dépenses représente au moins 15 % des fonds de la subvention.
 - Si Elcar n'a pas dépensé 15 % des fonds, elle sera tentée d'ajouter d'autres dépenses à la liste pour s'assurer de respecter les conditions de l'accord de subvention. L'auditeur doit mettre en œuvre des procédures additionnelles pour s'assurer que les dépenses répondent aux critères de l'accord de subvention. Par exemple, si les dépenses concernent de la formation à l'interne, l'auditeur doit examiner les communications envoyées au personnel au sujet des formations pour vérifier la matière couverte.
5. **Le bénéficiaire ne peut demander d'autre financement du gouvernement provincial avant la première des dates suivantes : a) six mois après la date de la subvention; ou b) la date à laquelle la totalité des fonds a été dépensée.**
- Demander à la direction si elle a présenté d'autres demandes de subvention auprès du gouvernement provincial. Si c'est le cas, déterminer si cela a été fait avant la première des dates prévues : six mois suivant la date de la subvention ou date à laquelle la totalité des fonds reçus a été dépensée. Obtenir la liste des demandes de subvention, si elle existe, pour valider les affirmations de la direction.
 - Obtenir auprès du gouvernement provincial une confirmation écrite du fait qu'Elcar n'a présenté aucune autre demande de financement au cours de la période visée (c.-à-d. avant que les fonds aient été entièrement dépensés ou, si les fonds n'ont pas encore entièrement été dépensés, depuis la date d'octroi de la subvention jusqu'à aujourd'hui). S'il est impossible d'obtenir une telle confirmation, sélectionner un échantillon de dépôts importants dans le relevé bancaire de la période visée et les comparer avec les pièces justificatives pour vérifier qu'ils ne sont pas liés à d'autres demandes de financement présentées au gouvernement provincial.

6. Le bénéficiaire doit se conformer en tout temps aux lois provinciales du travail applicables.

- Passer en revue les lois provinciales du travail pour déterminer quelles sont celles qu'Elcar est tenue de respecter.
- Confirmer auprès des avocats externes ou du service juridique interne d'Elcar s'il existe des cas connus d'infractions à la législation du travail. Passer en revue le compte des frais juridiques ou des charges diverses dans le grand livre général pour vérifier si des charges pourraient être liées à des infractions à la législation du travail. Puisque la législation du travail n'est habituellement pas un domaine d'expertise d'un auditeur externe, l'auditeur pourrait devoir consulter des experts externes dans le cadre de la mise en œuvre de ces procédures.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la définition de « solde de trésorerie minimal » est nébuleuse. Si l'auditeur n'est pas en mesure d'obtenir des précisions de la part du gouvernement provincial, il pourrait envisager d'insérer une note dans son rapport sur la conformité, par exemple : « Dans le présent rapport, le "solde de trésorerie" est interprété comme étant le solde du compte de trésorerie à la fin de chaque journée. »

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat traite de certaines des procédures à mettre en œuvre dans une mission d'audit visant la délivrance d'un rapport sur la conformité à un accord.

Compétent – Le candidat traite de plusieurs des procédures à mettre en œuvre dans une mission d'audit visant la délivrance d'un rapport sur la conformité à un accord.

Compétent avec distinction – Le candidat traite d'un bon nombre des procédures à mettre en œuvre dans une mission d'audit visant la délivrance d'un rapport sur la conformité à un accord.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat analyse les déficiences du contrôle interne liées aux stocks de platine et aux activités d'Elcar.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

L'équipe procède systématiquement à une évaluation des déficiences du contrôle interne, et Denise a demandé d'examiner les déficiences du contrôle liées aux stocks de platine ainsi que les déficiences décelées lors de l'examen des activités d'Elcar. Nous avons relevé les faiblesses suivantes :

Faiblesse	Incidence	Recommandation
Le dénombrement des stocks de platine du 31 mai a été réalisé par une seule personne.	La personne qui réalise le dénombrement pourrait voler du platine ou faire des erreurs, ce qui entraînerait des pertes de stocks ou des inexactitudes dans l'information financière.	Le dénombrement des stocks de platine devrait être réalisé par au moins deux personnes afin de réduire le risque de vol et vérifier l'exactitude du dénombrement.
Les stocks de platine ne font l'objet d'un dénombrement qu'aux trois mois, ou à la fin de l'exercice.	Il est possible que des écarts ne soient pas détectés ou soient détectés trop tard, ce qui renforce la capacité de personnes malveillantes à voler sans se faire prendre. De plus, comme il n'y a pas de dénombrements réguliers, il n'y a aucune mesure susceptible de dissuader les voleurs. Une insuffisance imprévue des stocks de platine	Les stocks de platine devraient faire l'objet d'un dénombrement au minimum chaque mois, voire chaque semaine.

Faiblesse	Incidence	Recommandation
	pourrait nuire à la production des batteries G1 dans les délais prévus.	
Aucun membre du service n'a officiellement la responsabilité de surveiller et de compter les stocks de platine.	Le risque de pertes de stocks de platine en raison de vols ou d'erreurs (compte tenu du manque de surveillance) est accru, puisque personne n'a la responsabilité de surveiller les stocks, qu'il n'y a aucun suivi et qu'il n'y a aucune répercussion en cas de perte ou de vol; cela pourrait faire augmenter les coûts de production d'Elcar.	Un gestionnaire des stocks devrait être chargé de la supervision du platine. Il pourrait notamment établir le calendrier des dénombrements des stocks de platine, créer et appliquer des politiques visant à assurer la surveillance des stocks et maintenir le registre des opérations relatives aux stocks.
Bien que le platine soit entreposé dans un lieu sécurisé des installations, les scientifiques du service de R&D y ont accès 24 heures sur 24.	Comme les scientifiques peuvent entrer dans l'aire d'entreposage après les heures d'ouverture et y prendre du platine sans aucune obligation de suivi ou de reddition de comptes, il est possible qu'il y ait des pertes de stocks de platine en raison de vols, ce qui pourrait causer des pertes financières.	Les employés qui ont accès aux stocks de platine devraient faire l'objet d'une vérification de sécurité et d'un cautionnement. Un employé devrait être présent en tout temps dans l'aire d'entreposage, et toute personne qui s'y rend devrait lui montrer à sa sortie la quantité de platine qu'elle emporte et la consigner dans un bon de sortie. La direction devrait passer en revue les bons de sortie pour vérifier si des employés ont effectué des sorties de stocks inhabituelles compte tenu de leur poste et du niveau de production des batteries G1. Puisque ce métal est facile à dissimuler, les employés qui utilisent le platine dans leurs tâches devraient passer par un détecteur de métal avant de quitter les installations. Le quart de travail d'Elcar étant de 8 heures par jour, l'aire d'entreposage sécurisée devrait être verrouillée à l'extérieur des heures normales de travail pour empêcher les employés qui y ont accès 24 heures sur 24 d'y entrer sans être vus.
Aucun suivi n'est effectué de la mise au rebut des batteries qui ne répondent pas aux normes de qualité de la société.	L'absence de contrôle et de suivi de la mise au rebut des batteries qui ne répondent pas aux normes fait en sorte que les	Il faudrait établir un système de suivi des mises au rebut de batteries qui fournirait les informations suivantes :

Faiblesse	Incidence	Recommandation
	employés ne sont pas tenus responsables de leur travail et pourrait empêcher la détection des problèmes de production. Les employés pourraient récupérer le platine rejeté et le revendre à leur profit. Il y a aussi un risque qu'Elcar s'expose à des pénalités ou à des amendes du fait de la mise au rebut non contrôlée de batteries en contravention des règles environnementales.	- les raisons pour lesquelles les batteries rejetées ne répondent pas aux normes de qualité; - le nom des responsables de la production des batteries rejetées; - l'information sur les mises au rebut, y compris une signature de l'employé chargé de veiller au respect des règles environnementales.
Les contrôles relatifs à la paie et aux profils d'employés ou aux heures de travail semblent déficients puisqu'un ami du commis à la paie a été rémunéré pendant deux mois alors qu'il n'était pas un employé.	Cette déficience pourrait donner lieu à des charges salariales frauduleuses qui entraîneraient des coûts additionnels pour Elcar.	Deux employés (probablement un du service des RH et un du service des finances) devraient approuver les ajouts au fichier salariés et s'assurer de l'exactitude des montants de paie. Les fiches de présence appropriées devraient être remplies et approuvées avant l'approbation du versement de la paie. Un employé non lié au commis de la paie devrait vérifier que le profil des employés qui ont quitté leur emploi a été supprimé du fichier salariés. Un employé du service des finances devrait passer en revue les rapports de chaque période de paie.
La surveillance exercée par la société mère est déficiente. Il semble n'y avoir aucun processus établi de surveillance ou d'approbation des politiques d'Elcar par NHC. Le Conseil d'administration n'est formé que d'une seule personne, Robin.	La direction d'Elcar pourrait contourner les contrôles et mettre en œuvre des politiques qui sont contraires à l'intérêt de la société mère, ou encore prendre des décisions qui ne servent pas au mieux les intérêts d'Elcar (p. ex., une œuvre d'art a été achetée à des fins d'investissement malgré une piètre performance à ce jour au chapitre des activités principales).	La société mère devrait améliorer la surveillance qu'elle exerce. Par exemple, NHC devrait approuver les principales politiques avant leur adoption par Elcar, de même que les achats importants. D'autres personnes devraient siéger au Conseil avec Robin (p. ex., des représentants de NHC), ce qui renforcerait la surveillance des décisions stratégiques importantes.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse certaines des déficiences du contrôle interne.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs des déficiences du contrôle interne.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des déficiences du contrôle interne.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat détermine si chaque affirmation sur les pratiques écoresponsables peut faire l'objet d'une vérification indépendante; il explique la façon dont celle-ci pourrait être vérifiée ou décrit les difficultés que pourrait poser sa vérification.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Certification.

La direction d'Elcar veut pouvoir indiquer sur le site Web de la société que ses pratiques écoresponsables ont été vérifiées par un tiers indépendant. Denise aimerait savoir si chaque affirmation peut faire l'objet d'une vérification indépendante, y compris expliquer comment elle pourrait être vérifiée ou préciser les difficultés que pourrait poser sa vérification indépendante. Voici une analyse de chaque énoncé :

- **Elcar délaisse graduellement le papier : ses employés impriment moins de cinq pages par jour en moyenne.** Même si ce serait difficile de le faire, cette affirmation pourrait être vérifiée. Il serait irréaliste de penser qu'un tiers indépendant puisse surveiller les impressions des employés durant une année complète. Par contre, il pourrait vérifier si le système informatique d'Elcar fait le décompte des pages imprimées durant l'année et examiner la logique de la programmation pour s'assurer que le système recueille correctement les données. Autrement, le tiers indépendant pourrait obtenir les soldes d'ouverture et de fermeture des stocks de papier au moyen d'un dénombrement ou d'un système d'inventaire permanent (si les stocks de papier y sont répertoriés), déterminer la quantité de papier qui a été achetée en examinant les factures des fournisseurs et effectuer un calcul pour trouver la quantité de papier utilisée durant l'année. Il pourrait être difficile d'obtenir les soldes d'ouverture et de fermeture des stocks de papier; si c'est le cas, les achats annuels pourraient servir d'approximation de l'utilisation pour cette période, si on suppose que la quantité de papier que détient la société au début et à la fin de l'exercice est sensiblement la même. Le tiers indépendant pourrait ensuite déterminer l'effectif moyen pour cette période (soit la somme du nombre d'employés au début et à la fin de la période ÷ 2) à partir du fichier salariés, puis calculer l'utilisation par employé.

- **Elcar a un comité d'évaluation environnementale, qui fait un suivi efficace des décisions de la société sur le plan de la responsabilité environnementale.** L'existence d'un comité d'évaluation environnementale serait facile à vérifier. Pour vérifier l'existence du comité d'évaluation environnementale, le tiers indépendant pourrait examiner les procès-verbaux des réunions du comité. Toutefois, il serait plus difficile de prouver que le comité a fait un suivi efficace. Nous ne savons pas ce qui est considéré comme un suivi efficace. Le tiers indépendant pourrait trouver des indications d'efficacité en passant en revue les procès-verbaux pour déterminer si les membres du comité se réunissent régulièrement et vérifier quels sont les sujets de discussion. Si les procès-verbaux font état de décisions de la société qui ont été examinées du point de vue de la responsabilité environnementale et de recommandations présentées à la direction par le comité au sujet d'éléments à prendre en compte ou de mesures à adopter pour réduire les incidences sur l'environnement, ce serait une preuve d'un suivi efficace. Ces indices ne prouvent pas toutefois que toutes les décisions de la société ont été examinées, car il est difficile de définir « décision » et il n'est pas facile d'évaluer l'exhaustivité.
- **Elcar réduit le gaspillage : la quantité de déchets expédiés de son usine dans le cadre de ses contrats d'élimination des déchets a diminué de 10 % par rapport à l'exercice précédent.** Il serait facile de vérifier cette affirmation si l'entreprise de ramassage des déchets tient un registre des quantités de déchets ramassées et s'il n'y a qu'un petit nombre de contrats d'élimination de déchets. Il serait nécessaire de définir « quantité de déchets », bien qu'il soit possible de supposer de quoi il s'agit (kilogrammes, tonnes, charges de camion, mètres cubes, etc.). De plus, le tiers indépendant pourrait vérifier l'exhaustivité des contrats d'élimination de déchets en consultant le grand livre général pour vérifier la présence de charges liées à l'élimination des déchets et s'assurer que les déchets éliminés par tous les fournisseurs de services ont été pris en compte dans le calcul.
- **Elcar prend à cœur la sécurité de son personnel. Aucun employé n'a présenté de demande d'indemnisation pour accidents du travail liés à l'environnement au cours du dernier exercice.** Cette affirmation serait vérifiable au moins en partie, s'il était possible d'obtenir une liste exhaustive des demandes d'indemnisation pour accidents du travail de l'exercice. Le tiers indépendant pourrait aussi obtenir une confirmation directement auprès de la commission d'indemnisation des accidents du travail au sujet des demandes présentées par Elcar et de leur nature, le cas échéant. Toutefois, il serait nécessaire de définir ce que sont les « accidents du travail liés à l'environnement ». Ces accidents n'engloberaient vraisemblablement pas les coupures ou les chutes, mais fort probablement les ingestions de produits chimiques nocifs, les brûlures et les blessures résultant d'explosions.
- **Le terrain de l'usine d'Elcar n'est pas contaminé, selon la définition de la loi provinciale sur les terrains contaminés.** Le tiers indépendant devrait lire la loi provinciale sur les terrains contaminés et y relever la définition de « terrain contaminé ». Il devrait ensuite évaluer si le terrain de l'usine d'Elcar répond à cette définition. Pour ce faire, il pourrait devoir faire appel à un ingénieur en environnement. Si le gouvernement provincial réalise des inspections pour vérifier la conformité à la loi, le tiers indépendant pourrait consulter les rapports découlant de ces inspections ou communiquer avec le gouvernement pour voir si le terrain d'Elcar a été classé comme contaminé.

- **Elcar réduira sa consommation d'électricité par pied carré de 20 % d'ici 2021 grâce à la mise en œuvre de diverses mesures.** Cette affirmation serait difficile à vérifier, puisque l'objectif se situe dans l'avenir. Le tiers indépendant devrait s'informer des mesures de réduction de la consommation d'électricité que la direction envisage de mettre en œuvre, car il est peu probable qu'Elcar atteigne son objectif si elle n'a pas de plan d'action précis. S'il s'avère qu'un plan d'action est en place, le tiers indépendant devrait ensuite évaluer les progrès accomplis vers l'atteinte de l'objectif. Le tiers devrait obtenir la liste des frais d'électricité de l'exercice précédent et de l'exercice considéré dans le grand livre général. Pour s'assurer de l'exhaustivité de cette liste, il devrait sélectionner un échantillon de factures d'électricité pour vérifier que les frais en cause figurent bien dans la liste. Ensuite, les factures liées aux frais de la liste pourraient être passées en revue pour connaître la quantité d'électricité utilisée, car cette donnée serait précisée sur chaque facture. Il faudrait que le tiers obtienne également la superficie en pieds carrés de chaque bâtiment, en consultant par exemple les plans ou les contrats de location. Il pourrait vérifier si la consommation d'électricité par pied carré a diminué par rapport à l'exercice précédent. Toutefois, il faudrait extrapoler à partir de ce calcul la possibilité qu'Elcar atteigne son objectif de réduction de 20 % d'ici 2021. Si le rythme de réduction actuel n'est pas à la hauteur, la direction pourrait devoir adopter d'autres mesures de réduction de la consommation d'électricité. De plus, le tiers indépendant pourrait passer en revue les procès-verbaux des réunions de la direction et du Conseil d'administration pour déterminer si cet objectif y a été discuté, si les progrès font l'objet d'un suivi et si d'autres mesures sont prévues.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (Certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat détermine si certaines des affirmations peuvent faire l'objet d'une vérification indépendante (il explique les façons de les vérifier ou décrit les difficultés que pourrait poser leur vérification indépendante).

Compétent – Le candidat détermine si plusieurs des affirmations peuvent faire l'objet d'une vérification indépendante (il explique les façons de les vérifier ou décrit les difficultés que pourrait poser leur vérification indépendante).

Compétent avec distinction – Le candidat détermine si la plupart des affirmations peuvent faire l'objet d'une vérification indépendante (il explique les façons de les vérifier ou décrit les difficultés que pourrait poser leur vérification indépendante) et voit que, si certaines affirmations peuvent être vérifiées, il est plus difficile de le faire pour d'autres.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FINANCE ELCAR INC. (ELCAR)

Dans le rôle en Finance, le candidat doit analyser et commenter les hypothèses sous-tendant les plus récentes prévisions préparées par Elcar et calculer le solde de clôture de la trésorerie pour chacun des exercices. Le candidat doit également relever et analyser les possibilités de financement, et les occasions de réduire les charges d'exploitation si NHC décide de ne pas fournir de financement à Elcar. Par ailleurs, le candidat doit évaluer Elcar au moyen de la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie, calculer le pourcentage d'Elcar qui devrait être vendu pour répondre à ses besoins de trésorerie d'Elcar et commenter cette stratégie de financement du point de vue de NHC. Pour soutenir l'évaluation fondée sur l'actualisation des flux de trésorerie, le candidat doit calculer la valeur d'Elcar au moyen de l'approche fondée sur la valeur des actifs. Le candidat doit ensuite aider NHC à évaluer une offre de subvention reçue par Elcar du gouvernement et formuler une recommandation quant à l'acceptation ou non de cette offre par Elcar. Le candidat doit aussi analyser un projet d'investissement, soit l'achat possible d'un appareil pour tester les batteries. Enfin, il est attendu du candidat qu'il passe en revue les stratégies possibles de couverture du prix du platine, y compris l'achat de contrats à terme normalisés ou d'options, ou encore l'acquisition d'une mine.

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

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat analyse et commente les hypothèses sous-tendant les plus récentes prévisions et calcule le solde de clôture de la trésorerie d'Elcar pour chacun des exercices jusqu'à 2023.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

On nous a demandé d'analyser les hypothèses sous-tendant les plus récentes prévisions et de calculer le solde de clôture de la trésorerie d'Elcar pour chacun des exercices jusqu'à 2023.

Nous avons des commentaires et des préoccupations concernant les dernières prévisions sur quatre ans d'Elcar. En règle générale, les hypothèses utilisées dans les prévisions doivent être mieux étayées.

- Le montant le plus incertain est celui des ventes prévues, qui doivent être étayées par des hypothèses clés et par une analyse (p. ex., répartition géographique des ventes).
- Puisque le niveau élevé de croissance prévue (29 % en 2023) n'est pas cohérent avec le taux de croissance à long terme de 2 %, nous nous demandons s'il est raisonnable.
- Les prévisions prennent pour hypothèse que 50 % des ventes se feront par l'intermédiaire de concessionnaires. Étant donné que 100 % des ventes d'Elcar ont lieu par l'intermédiaire de concessionnaires et que les ventes en ligne ne commenceront pas avant la fin de l'exercice 2020, cette prévision ne semble pas raisonnable.

- La marge brute diminue, pour passer de 40 % à l'heure actuelle à 30 % en 2020, sans indication claire de la raison de cette baisse.
- Lorsque les batteries G1 seront en vente, la marge brute augmentera, pour passer de 30 % à 35 %. Ces chiffres devraient être étayés par les principaux facteurs ayant une incidence sur la marge brute; la performance supérieure du modèle G1 pourrait faire partie de ces facteurs.
- Une augmentation du volume de ventes de 2,9 fois est prévue entre les exercices 2020 et 2023, comparativement à une augmentation prévue des frais généraux et administratifs de 2,2 fois. Lorsque le volume de ventes augmente, on s'attend normalement à des gains d'efficacité quant aux frais généraux et administratifs (en raison des coûts fixes) et à une hausse plus faible de ces frais. Toutefois, nous ignorons si cette augmentation de 2,2 fois est une hypothèse appropriée, car nous ne savons pas dans quelle proportion les frais généraux et administratifs sont constitués de coûts fixes et de coûts variables.
- Compte tenu du passage au modèle de batterie G2 durant cette période, il est peu probable que les coûts des voitures puissent être prévus avec exactitude sur quatre exercices.
- Comme la conception de la Vassy est terminée, le service de la conception devrait être fermé ou réduit, mais rien n'indique clairement si cela a été fait.
- Nous nous demandons si les dépenses en matière de brevets sont suffisantes pour protéger le concept des batteries G1 et G2.
- Les frais de développement de batteries demeurent stables au cours de tous les exercices même si les activités de conception des batteries changent chaque année.
- On s'attendrait à une diminution des frais de développement de batteries, particulièrement en 2023, lorsque la conception de la batterie G2 sera terminée.
- Il y a lieu de se demander si les dépenses en immobilisations prévues pour l'année sont suffisantes pour permettre d'accélérer la production.
- Nous ne savons pas quel est le prix budgété du platine. Comme nous l'expliquons plus loin, une hausse de 20 % du prix du platine donnerait lieu à des coûts supplémentaires de plus de 5 millions \$. Étant donné la variation du prix de 22 % pendant la dernière année, la société est très exposée au risque d'augmentation du prix du platine.
- Bien que l'amortissement soit moins important puisqu'il est sans effet sur la trésorerie, le montant fixe de la charge d'amortissement semble être incorrect.
- Les coûts du remplacement de la batterie par une batterie de la génération suivante pour les clients actuels et les nouveaux clients qui auront acheté une voiture dans le cadre de la nouvelle campagne de marketing n'ont pas été inclus dans les prévisions et pourraient s'avérer importants.
- Comme Elcar a subi des pertes par le passé et que des pertes sont prévues en 2020, il est possible que la société ne soit plus en mesure de poursuivre ses activités si elle ne parvient pas à obtenir du financement supplémentaire.

Nous avons utilisé les prévisions pour estimer les flux de trésorerie. Voici nos hypothèses :

- La charge d'amortissement doit être rajoutée puisqu'elle est sans effet sur la trésorerie.
- Les charges seront payées dans la période où elles seront engagées.
- Le coût des ventes est payé dans l'exercice où il est engagé. La direction maintient les stocks d'un exercice donné (produits finis, pièces et produits en cours) à un niveau équivalent à 10 % du coût des ventes prévu pour l'exercice suivant, payé dans l'exercice précédent.

Elcar Inc. (exclusion faite de Barkser LP)				
Prévisions – Exercices se terminant le 31 mai				
	2020	2021	2022	2023
Bénéfice après impôts	(4 778 506)	(369 080)	5 587 716	7 534 559
Ajouter : Charge d'amortissement	194 500	194 500	194 500	194 500
Immobilisations (8 000 \$ × 12 mois)	(96 000)	(96 000)	(96 000)	(96 000)
Accumulation de stocks (Note 1)	(1 090 257)	(2 253 621)	(1 988 513)	(174 988)
Flux nets de trésorerie estimés	(5 770 263)	(2 524 201)	3 697 703	7 458 071
Trésorerie au début	4 021 169	(1 749 094)	(4 273 295)	(575 592)
Trésorerie à la fin	(1 749 094)	(4 273 295)	(575 592)	6 882 479

Note 1

Exercice 2020 : $[-45\,072\,416 \$ (\text{coût des ventes de l'exercice 2021}) \times 10 \, \%] + 3\,416\,985 \$ (\text{solde des stocks de 2019}) = -1\,090\,257 \$$

Exercice 2021 : $[67\,608\,624 \$ (\text{coût des ventes de l'exercice 2022}) - 45\,072\,416 \$ (\text{coût des ventes de l'exercice 2021})] \times 10 \, \% = -2\,253\,621 \$$

Exercice 2022 : $[87\,493\,754 \$ (\text{coût des ventes de l'exercice 2023}) - 67\,608\,624 \$ (\text{coût des ventes de l'exercice 2022})] \times 10 \, \% = -1\,988\,513 \$$

Exercice 2023 : En l'absence de prévisions pour 2024, nous avons supposé que le coût des ventes augmentera au rythme de l'inflation en 2024, ce qui donnera un ajustement du fonds de roulement de $-87\,493\,754 \$ \times 2 \, \% \times 10 \, \% = -174\,988 \$$

En supposant qu'il n'y aura pas de financement externe, les calculs précédents indiquent que le solde de trésorerie actuel sera épuisé avant la fin de l'exercice 2020, et qu'une injection de trésorerie d'environ 4,3 millions \$ est nécessaire.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'établir des prévisions de trésorerie pour Elcar, mais le calcul comporte des erreurs ou des omissions; il cerne certaines des hypothèses sous-jacentes ou établit des prévisions de trésorerie raisonnables.

Compétent – Le candidat établit des prévisions de trésorerie raisonnables pour Elcar et commente les hypothèses sous-jacentes.

Compétent avec distinction – Le candidat établit des prévisions de trésorerie raisonnables pour Elcar, commente les hypothèses sous-jacentes et détermine le montant de financement requis.

Occasion d'évaluation no 8

Le candidat analyse les possibilités qui s'offrent à Elcar si NHC ne lui fournit pas de financement.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Pour trouver une solution à son déficit de trésorerie, Elcar peut envisager les options suivantes.

Charges d'exploitation

Elcar pourrait être en mesure de réduire ses charges d'exploitation. Les principaux secteurs générant des dépenses sont :

- la construction de voitures;
- la promotion et les ventes de voitures;
- le développement de batteries;
- les coûts de fabrication;
- les frais généraux et administratifs.

Comme les deux premiers éléments génèrent des flux de trésorerie positifs, même si les ventes étaient inférieures aux prévisions, il n'est pas utile de réduire ces coûts.

Si le développement de batteries était complètement éliminé, la société pourrait probablement survivre à court terme. D'après le classement du magazine *Guide auto électrique*, cependant, l'absence de meilleures batteries ferait d'Elcar un constructeur moyen de petites voitures électriques. Comme ce secteur très concurrentiel compte toujours de nouveaux joueurs, il serait judicieux d'améliorer le produit.

Si les dépenses de développement des batteries étaient complètement éliminées, la société mettrait fin au développement de la batterie G1. Dans une telle éventualité, elle continuerait à vendre le modèle actuel, et en supposant une stagnation des ventes, il ne serait pas nécessaire de consacrer de la trésorerie à l'accumulation de stocks, ce qui permettrait de réduire davantage les sorties de trésorerie. Cette option irait cependant à l'encontre de la mission d'Elcar et aurait probablement une incidence négative sur sa capacité de suivre le rythme du secteur à long terme. Une autre solution consisterait à diminuer de moitié les frais de développement de batteries. On pourrait alors s'attendre à voir la vitesse des progrès réalisés diminuer d'environ 50 %, mais cet aspect devrait être confirmé auprès des scientifiques.

La rationalisation du processus de fabrication pourrait permettre de réaliser des économies. Étant donné les prévisions d'Elcar, qui font état d'une croissance considérable des ventes de voitures, il faudrait maintenir la capacité d'accroître la fabrication pour répondre à cette croissance future des ventes.

Il existe peut-être des occasions d'éliminer certains frais généraux et administratifs et de faire plus avec moins. Il faudrait toutefois s'assurer que le soutien général et administratif demeure suffisant pour soutenir la croissance projetée d'Elcar.

Autres revenus ou économies potentiels

La situation de trésorerie s'améliorerait si Elcar obtenait la subvention du gouvernement provincial.

Si les ventes dépassaient grandement les prévisions de la société, les fonds ainsi générés pourraient être consacrés au développement de batteries, peut-être même à un rythme accéléré.

La vente de la participation dans Barkser, pour laquelle Elcar a reçu une offre d'achat non sollicitée il y a une semaine, permettrait d'obtenir 280 000 \$. Comme il ne semble pas y avoir de compatibilité stratégique entre les activités d'Elcar et la participation dans Barkser, la vente de cette dernière n'aurait probablement pas d'incidence considérable sur les activités à long terme d'Elcar.

Elcar pourrait conclure une opération de cession-bail pour son matériel. Cette stratégie aurait une incidence négative sur ses flux de trésorerie futurs, mais elle pourrait permettre de générer 1 million \$ en trésorerie.

À moins que les possibilités ci-après puissent être mises en œuvre, nous recommandons qu'Elcar vende sa participation dans Barkser et qu'elle examine les possibilités de réduire les coûts en rationalisant son processus de fabrication et en réduisant ses frais généraux et administratifs. Si la trésorerie générée est insuffisante, Elcar pourrait évaluer la possibilité d'une opération de cession-bail ainsi que l'incidence d'une réduction de moitié des frais de développement de batteries. Si ces derniers sont réduits, les progrès réalisés en matière de recherche et de développement (R&D) devront être suivis de près pour s'assurer que la prospérité à long terme d'Elcar n'est pas compromise.

Autres possibilités

Si NHC choisit de ne pas fournir de financement pour les activités d'Elcar, cette dernière peut envisager d'autres possibilités :

- Trouver un partenaire pour le développement de batteries. Il pourrait s'avérer nécessaire d'accorder à ce partenaire une redevance ou la possibilité d'utiliser la batterie pour ses propres projets.
- Trouver d'autres sources de financement par emprunt. Bien que les actifs pouvant être affectés en garantie sont limités, étant donné que la valeur des immobilisations corporelles est d'environ 1 million \$, les stocks sont importants. Toutefois, la nature spécialisée des stocks, composés surtout de platine sous différentes formes, pourrait préoccuper les prêteurs potentiels.
- Trouver d'autres sources de financement gouvernemental. Le fait que la société soit sur le point de développer une batterie électrique considérablement améliorée pourrait amener le gouvernement à lui accorder plus de financement pour embaucher des employés ou appuyer l'aspect écologique des véhicules électriques.
- Vendre la société, en tout ou en partie, à la direction. Comme l'évaluation au moyen de l'approche fondée sur la valeur des actifs (voir ci-après) donne à penser que la société vaut plus de 8 millions \$, la direction exigerait probablement une clause d'indexation sur les bénéfices futurs ou un financement différé de la part de NHC. Le recours à d'autres options de financement mentionnées précédemment serait peut-être aussi nécessaire.
- Trouver d'autres sources de capital-investissement, par exemple obtenir du financement par emprunt ou par capitaux propres auprès d'un fonds de capital-investissement. Les objectifs de cet autre investisseur pourraient cependant être différents de ceux de NHC, ce qui donnerait lieu à des différends au sujet de la stratégie d'Elcar.

(Les candidats pourraient proposer d'autres possibilités.)

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 8 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de proposer quelques moyens d'améliorer les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation d'Elcar ou suggère quelques autres solutions de financement pertinentes.

Compétent – Le candidat propose quelques moyens pertinents d'améliorer les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation d'Elcar et suggère quelques autres solutions de financement pertinentes.

Compétent avec distinction – Le candidat propose plusieurs moyens pertinents d'améliorer les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation d'Elcar et suggère plusieurs autres solutions de financement pertinentes.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat analyse la question du pourcentage de la société qui devrait être vendu à un autre participant aux capitaux propres pour assurer le financement nécessaire, et commente cette stratégie de financement.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Le montant du financement requis semble correspondre au plus grand déficit de trésorerie, établi précédemment à 4,3 millions \$.

La valeur d'exploitation de la société correspond à la somme de la valeur actualisée des flux de trésorerie, calculée à un taux d'actualisation de 25 % en fonction du taux de rendement exigé par NHC, et des actifs excédentaires. Comme elle ne fait pas partie des activités principales, la participation d'Elcar dans Barkser doit être considérée comme un actif excédentaire. Nous supposons que l'offre d'achat non sollicitée, faite par un tiers sans lien de dépendance, est l'indicateur de valeur le plus récent et le plus fiable, et correspond donc à la juste valeur.

Objectif : évaluation fondée sur l'actualisation des flux de trésorerie

Exercice	1	2	3	4	Final (Note 1)
Flux de trésorerie selon ce qui précède	(5 770 263)	(2 524 201)	3 697 703	7 458 071	5 456 892
Multiple de la valeur finale (Note 2)					4,35×
Valeur finale					23 725 618
Facteur d'actualisation	0,800	0,640	0,512	0,410	0,410
Valeur actualisée des flux de trésorerie	(4 616 210)	(1 615 489)	1 893 224	3 057 809	9 727 503
Total des flux de trésorerie					8 446 837
Actifs excédentaires – Barkser LP					280 000
Valeur d'Elcar					8 726 837

Note 1 : Les flux de trésorerie de l'exercice final sont calculés comme suit.

Bénéfice avant impôts de l'exercice final (en supposant un taux d'inflation de 2 %) :

$$7\,534\,559 \$ \times (1 + 2 \%) = 7\,685\,250 \$$$

Bénéfice après impôts de l'exercice final :

$$7\,685\,250 \$ \times (1 - 28 \%) = 5\,533\,380 \$$$

Flux de trésorerie disponibles :

$$5\,533\,380 \$ + 194\,500 \$ (\text{charge d'amortissement}) - 96\,000 \$ (\text{immobilisations}) - 174\,988 \$ (\text{stocks}) = 5\,456\,892 \$$$

Note 2 : Le multiple de la valeur finale est calculé en fonction d'un taux d'actualisation de 25 % et d'un taux de croissance final de 2 %.

Conclusion

Elcar a besoin d'environ 4,3 millions \$ (4 273 295 \$) pour assurer sa continuité. La valeur de la société s'établit à 8,7 millions \$. Pour mobiliser 4,3 millions \$, NHC doit vendre une participation de 32,9 % $[4\,273\,295 \$ \div (8\,726\,837 \$ + 4\,273\,295 \$)]$ dans la société.

Facteurs qualitatifs

- En renonçant à 32,9 % de la participation dans Elcar, NHC perdra une partie de sa participation, ce qui n'est peut-être pas souhaitable. Des représentants des nouveaux investisseurs se joindraient probablement au Conseil d'administration.
- En raison du profil de risque élevé actuel de la société, cette participation n'intéresserait probablement que des sociétés de capital-risque ou des fonds de capital-investissement, ce qui limite le nombre d'investisseurs potentiels.
- Le gouvernement provincial pourrait se montrer intéressé étant donné son offre de financement, mais ses intérêts pourraient entrer en conflit avec ceux de NHC.
- Le développement d'une batterie de nouvelle génération pourrait accroître les ventes de voitures, mais aussi rapporter des millions de dollars dans d'autres marchés comme celui des voitures de golf, des téléphones cellulaires et des lampes de poche, ou donner lieu à la vente, voire à la concession sous licence, d'un modèle de batterie à des concurrents. En renonçant à une partie de sa participation dans Elcar, NHC renoncerait à une partie de son rendement.
- Il s'agit d'une entreprise naissante qui présente un risque élevé. Les prévisions de ventes n'ont pas été respectées, et les nouvelles prévisions pourraient aussi être remises en doute. En réduisant sa part de capitaux propres, NHC pourrait réduire les risques.

(Les candidats pourraient formuler d'autres hypothèses, par exemple préciser que les prévisions au-delà de quatre exercices sont spéculatives et que, par conséquent, les exercices subséquents ne devraient pas être inclus.)

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 9 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer la valeur d'Elcar selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie.

Compétent – Le candidat effectue un calcul raisonnable de la valeur d'Elcar selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie. Le candidat calcule avec exactitude la part de la société qui devrait être vendue ou effectue une analyse qualitative raisonnable de cette stratégie de financement.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul raisonnable de la valeur d'Elcar selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie. Le candidat calcule avec exactitude la part de la société qui devrait être vendue et effectue une analyse qualitative raisonnable de cette stratégie de financement.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat prépare une évaluation de la société au moyen de l'approche fondée sur la valeur des actifs.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Nous avons effectué une évaluation préliminaire d'Elcar selon la méthode de la valeur comptable ajustée. Comme NHC ne semble pas avoir l'intention de liquider Elcar, la méthode de la valeur de liquidation ne devrait pas être utilisée à notre avis.

Nous avons utilisé comme point de départ les états financiers non audités datés du 31 mai 2019 et certaines autres informations que nous présentons ci-après.

Nous avons apporté des ajustements à la valeur comptable nette de la société afin de refléter la juste valeur estimative des éléments d'actif et de passif.

Nous supposons que la valeur comptable des créances clients, des stocks et des produits en cours est égale à leur juste valeur. Nous supposons la même chose pour les dettes fournisseurs, les acomptes et la dette envers la société mère.

La valeur de l'actif excédentaire, soit la participation dans Barkser, est établie en fonction de l'offre d'achat non sollicitée reçue récemment.

Pour ce qui est des actifs corporels, nous devrions utiliser la méthode du « coût de remplacement », qui correspond au montant requis pour obtenir des biens usagés comparables et aux coûts d'installation. À ce chapitre, notre meilleure estimation correspond à l'évaluation du coût de remplacement.

Les travaux d'amélioration de la technologie des batteries pourraient être considérés comme un actif, mais nous ne sommes pas en mesure d'estimer leur valeur; c'est pourquoi nous avons supposé que leur valeur était nulle.

Il est difficile de déterminer si l'entreprise présente un goodwill. Elle n'a jamais été rentable, mais elle a conçu une voiture électrique et en a vendu un bon nombre. Aux fins de la présente évaluation, nous avons supposé qu'il n'y avait pas de goodwill.

L'Annexe 4 de la déclaration T2 de l'année dernière de la société montre qu'Elcar a des pertes fiscales inutilisées, auxquelles s'ajoute la perte subie au 31 mai 2019. Leur valeur n'est pas inscrite dans les comptes. En nous fondant sur des données sur le secteur, nous avons estimé la valeur de réalisation de ces pertes à 5 %.

Conclusion

La valeur estimative de la société d'après la méthode de la valeur comptable ajustée s'établit à environ 8,5 millions \$.

Valeur comptable nette selon le projet d'états financiers de 2019	7 943 067 \$		
Valeur comptable nette des immobilisations corporelles	(1 076 044)		
Valeur d'expertise des immobilisations corporelles	1 017 000		
Excédent de la valeur de Barkser sur la valeur comptable	240 000		
Valeur des pertes fiscales (5 %)	368 826	Pertes de l'Annexe 4	4 667 747 \$
		Pertes de 2019	2 708 777
Valeur comptable ajustée	<u>8 492 849 \$</u>		<u>7 376 524 \$</u>

Nous avons supposé que la valeur des travaux de R&D en cours sur la technologie des batteries était nulle, mais elle pourrait devenir très élevée, ce qui aurait une grande incidence sur cette évaluation.

La valeur implicite d'Elcar obtenue selon la méthode de la valeur comptable ajustée est plus faible que celle obtenue selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie, ce qui pourrait être attribuable à la technologie de batterie ou au goodwill.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 10 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

Compétence minimale – 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 d'Elcar au moyen de l'approche fondée sur la valeur des actifs.

Compétent – Le candidat effectue une évaluation raisonnable d'Elcar au moyen de l'approche fondée sur la valeur des actifs en ajustant quelques valeurs comptables, ou fournit une description et une explication adéquates des hypothèses utilisées.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une évaluation raisonnable d'Elcar au moyen de l'approche fondée sur la valeur des actifs à partir des valeurs comptables, fournit une description et une explication adéquates des hypothèses utilisées, et commente les deux évaluations.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse l'offre de subvention du gouvernement provincial.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Nous avons examiné les extraits de la nouvelle offre de subvention du gouvernement provincial.

Avantages

- Sauf si le gouvernement utilise la clause relative aux actions, ce financement réduit le besoin de financement par la société mère, sans réduire la participation de NHC.
- Elcar n'a pas à affecter d'actifs en garantie pour obtenir ce financement.
- Ces fonds permettraient de financer les dépenses de développement de batteries, qui sont un facteur clé de la réussite de la société.
- Le remboursement ne serait pas exigé si le gouvernement accepte les actions ordinaires de la société.
- Si la société respecte certaines conditions, elle ne sera tenue de rembourser que 50 % des fonds.

Inconvénients

- Le fait que le gouvernement puisse exercer un droit de veto sur la vente de la société pendant la durée de la subvention pourrait réduire la capacité de NHC de vendre sa participation.
- Étant donné que le taux d'intérêt variera en fonction du taux d'emprunt du gouvernement, c'est NHC qui assume le risque de taux d'intérêt.
- Si les ventes sont décevantes et que la société mère ne fournit pas de financement, Elcar aura du mal à rembourser la subvention.
- Si la clause relative aux actions est appliquée, Elcar et le gouvernement provincial pourraient ne pas s'entendre sur la valeur des actions ordinaires. Dans un tel cas, il faudrait exiger que le gouvernement assume les frais d'une évaluation indépendante.
- La clause concernant l'audit pourrait poser problème. L'offre ne spécifie pas quel type de rapport le gouvernement exigerait. De plus, le seuil de signification correspondant à moins de 0,001 % de la subvention ($1\ 000 \$ \div 1\ \text{million } \$ = 0,001 \%$) augmentera les coûts liés aux rapports; il est nettement inférieur au seuil utilisé dans les états financiers audités d'Elcar. C'est l'auditeur qui devrait déterminer le seuil de signification approprié.
- Comme certains coûts ne correspondent pas à un emplacement géographique précis, la définition des « coûts admissibles » pourrait poser problème. Par exemple, le coût d'un appareil pour tester les batteries fabriqué aux États-Unis, mais acheté auprès d'un distributeur situé dans le périmètre géographique indiqué pourrait ou non être considéré comme un coût admissible. Pendant la durée du programme, un employé pourrait déménager à l'extérieur du rayon admissible ou ne pas habiter à l'adresse indiquée dans les dossiers de la société. Il n'est pas clair non plus si les avantages sociaux des employés doivent être traités comme un coût admissible.
- Comme nous ne connaissons pas les dispositions des articles 42 et 43 de la *Loi sur l'aide publique et l'aide aux sociétés*, la société doit obtenir un avis juridique pour savoir si elle est en mesure de s'y conformer.
- En raison d'enjeux politiques, le fait d'avoir un actionnaire gouvernemental pourrait restreindre les activités de NHC et l'empêcher de maximiser le rendement du capital investi dans Elcar.

- Le fait que le gouvernement accepterait une participation de 10 % en lieu et place du remboursement de 500 000 \$ signifie que le gouvernement accorde une valeur de 5 millions \$ ($500\,000 \$ \div 0,1 = 5\text{ millions \$}$) à la société, ce qui est nettement inférieur à la valeur de marché que nous avons calculée.

Arguments contre la clause sur le changement de contrôle

Comme la société est déjà une société étrangère, nous nous demandons pourquoi le gouvernement aurait un droit de veto sur la vente de la majorité des actions à une entreprise étrangère. Cette clause serait plus logique dans le cas d'une société canadienne. Une vente d'actifs serait possible; elle respecterait la lettre de l'entente, mais pas son esprit. La société devrait négocier une clause de rachat, prévoyant par exemple le remboursement de la subvention en cas de rachat.

Recommandation

Pour que l'offre soit acceptable, il faut clarifier et négocier certains éléments. À la lumière de la valeur de marché que nous avons calculée, nous constatons que l'offre du gouvernement sous-évalue nettement la société. Si des modifications adéquates sont apportées, l'acceptation de la subvention pourrait être envisagée. Toutefois, si la société mère fournit un financement suffisant, le recours à la subvention ne vaut probablement pas la peine.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser l'offre de subvention du gouvernement.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable de l'offre de subvention du gouvernement et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur l'offre de subvention du gouvernement et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat analyse l'achat possible d'un appareil pour tester les batteries.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

Comme on nous l'a demandé, nous avons analysé la décision d'investissement concernant le nouvel appareil pour tester les batteries.

Avantages

- Permet d'économiser de l'argent chaque fois qu'il est utilisé (1 200 fois par année).
- Exige moins de temps et suppose moins de stress pour les employés.
- Élimine l'utilisation de produits chimiques, ce qui réduit les dommages causés à l'environnement.
- Permettra d'éviter un problème juridique prévu lié à l'environnement.
- Élimine le risque de variation des prix des produits chimiques.
- Est assorti d'une bonne garantie.

Inconvénients

- Il s'agit d'un nouvel appareil dont le bon fonctionnement n'a pas encore été éprouvé.
- Si NHC ne fournit pas davantage de financement, la société pourrait ne pas avoir les moyens d'acheter l'appareil.
- Si le projet de fabrication de batteries est mis de côté, l'appareil ne sera plus utile.
- La durée de vie de dix ans est discutable.
- Les frais d'entretien pourraient être plus élevés que prévu.
- Les frais d'électricité pourraient être plus élevés que prévu.

Analyse quantitative

Nous avons effectué l'analyse de la valeur actualisée nette ci-après, dans laquelle les économies prévues sont actualisées en fonction du taux de rendement de 25 % visé par NHC. Nous avons ensuite calculé les économies d'impôts, soit la réduction du coût de l'actif en raison de sa déductibilité fiscale, en tenant compte des frais de transport à l'achat mais en excluant les frais de réglage. En nous basant sur les prévisions financières sur quatre ans de la société, nous avons actualisé les économies d'impôts en tenant compte d'un délai estimatif de deux ans, soit le moment où la société commence à payer des impôts.

Coût en capital		350 000 \$	USD
CAD	476 000,00 \$	1,36	
Frais de transport	5 600,00		
Frais de réglage et de formation	12 500,00		
	<u>494 100,00 \$</u>		

Économies diminuéesdes charges d'exploitation

Produits chimiques	75,00 \$	
Main-d'œuvre – inspection	12,82	0,4 × 32,04
Main-d'œuvre – assemblage	67,28	2,1 × 32,04
	<u>155,10 \$</u>	

Nombre de tests par année	<u>1 200</u>
---------------------------	--------------

Économies	186 120,00 \$	155,10 \$ × 1 200
Contrat d'entretien annuel	(5 000,00)	
Électricité	(2 400,00)	
Économies avant impôts	<u>178 720,00 \$</u>	
Économies après impôts	<u>128 678,40 \$</u>	

Calcul de la VAN

Coût en capital	(494 100,00) \$	
Économies d'impôts	42 192,44 \$	Actualisation tenant compte du délai de 2 ans
VA des économies	459 446,65 \$	3,57 Facteur d'actualisation : 25 %
		Durée d'utilité : 10 ans

Valeur actualisée nette

Délai de récupération	<u>7 539,09 \$</u>	3,84 ans
-----------------------	--------------------	----------

Coût en capital		
(476 000 \$ + 5 600 \$)	481 600,00 \$	
Taux d'imposition	28 %	
Taux de DPA	20 %	
Taux d'actualisation	25 %	
Économie d'impôts		65 925,69 \$

Conclusion

La valeur actualisée nette des économies s'établit à 7 539 \$. Même avec le taux d'actualisation élevé de 25 %, le délai de récupération non actualisé est de seulement 3,84 ans. Si les ventes augmentent pour se situer à 4 000 unités par année, les économies pourraient s'avérer plus élevées que prévu. Si l'on tient compte en plus des avantages qualitatifs, particulièrement au chapitre de l'environnement, tout porte à croire qu'il faut procéder à l'achat.

Comme l'achat aura lieu auprès d'un distributeur local, la société devrait vérifier si la subvention du gouvernement provincial pourrait servir à financer une partie ou la totalité de l'achat.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse raisonnable du projet d'investissement (valeur actualisée nette, délai de récupération) dans l'achat de l'appareil pour tester les batteries.

Compétent – Le candidat effectue un calcul raisonnable de la valeur actualisée nette de l'achat de l'appareil pour tester les batteries et indique quelques facteurs qualitatifs pertinents pour la prise de décision.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue un calcul exhaustif de la valeur actualisée nette de l'achat de l'appareil pour tester les batteries et indique plusieurs facteurs qualitatifs pertinents pour la prise de décision.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat analyse les stratégies possibles de couverture du prix du platine.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Finance.

On nous a demandé de passer en revue les stratégies possibles de couverture du prix du platine, y compris l'achat de contrats à terme normalisés ou d'options et l'acquisition d'une mine.

À la lumière des prévisions sur quatre ans et du prix du marché actuel, les besoins en platine au cours des exercices 2020 à 2023 s'établiront à 27 millions \$. Nous ne connaissons pas les prévisions concernant le prix du platine, mais une hausse de 20 % de ce prix entraînerait des coûts supplémentaires de plus de 5 millions \$. La société est donc très exposée au risque de hausse du prix du platine.

	Achats de platine prévus				(127 grammes par batterie) par gramme
	2020	2021	2022	2023	Total
Quantité	0	203 200 g	304 800 g	368 300 g	876 300 g
Coût	0	6 309 360 \$	9 464 040 \$	11 435 715 \$	27 209 115 \$

Nous avons relevé quelques possibilités de couverture du prix du platine.

1. La société pourrait utiliser des contrats à terme normalisés sur le platine, qui fixent sans frais le prix d'un volume donné, pour couvrir le risque lié aux variations des prix de ce métal. Les contrats à terme normalisés ne seront pas réglés par la livraison de biens corporels; la société réalisera plutôt un gain ou subira une perte par rapport au prix du marché au moment du règlement. Si un contrat à terme normalisé est « hors du cours », il pourrait y avoir des appels de marge.
2. La société pourrait avoir recours à des options sur le platine pour couvrir le risque de l'achat de ce métal sur le marché dans les années à venir. Elle peut utiliser les options pour fixer le maximum qu'elle est prête à payer (son pire scénario). Si le prix du marché du platine est inférieur au prix d'exercice de l'option, la société paierait le prix du marché, plus avantageux. Le prix de l'option représente le prix à payer pour obtenir cette garantie. Les options ne seront pas réglées par la livraison de biens corporels; la société réalisera plutôt un gain ou subira une perte par rapport au prix du marché au moment du règlement. Il ne sera peut-être pas possible d'acheter des options ayant une durée jusqu'à l'échéance de quatre années ou plus.
3. La société pourrait accepter l'offre d'acheter la mine de platine en Afrique du Sud pour s'y approvisionner en platine directement. Une liste des facteurs qualitatifs figure ci-après.

Avantages

- Si la mine est prospère, la société pourrait obtenir des fonds supplémentaires.
- Lorsqu'il y aurait des hausses du prix du marché du platine, les ventes de platine contrebalanceraient les achats de métal de la société au prix au comptant plus élevé.

Inconvénients

- Si la mine n'est pas prospère, la société pourrait générer des pertes.
- Nous n'avons pas l'information nécessaire pour effectuer une analyse quantitative, mais l'acquisition d'une mine est une décision importante qui nécessiterait probablement un financement considérable.
- La société serait possiblement confrontée à des problèmes environnementaux associés à la mine.
- Une telle option ne s'inscrit pas dans la vision ou l'énoncé de mission de la société.
- La mine est éloignée du point de vue géographique.
- Elcar n'a pas d'expérience dans l'exploitation minière.

Une autre possibilité de couverture du prix du platine que pourrait utiliser Elcar serait de stocker du platine acquis au prix actuel en quantité suffisante pour couvrir plusieurs années. Cette solution a l'avantage de fixer le prix, mais supposerait aussi des coûts de stockage et un risque de vol. Le risque lié aux variations des prix demeure, étant donné la possibilité que du platine excédentaire doive être vendu.

Recommandation

La société ne devrait pas envisager l'acquisition d'une mine de platine comme stratégie de couverture. Elle pourrait l'envisager comme une stratégie d'intégration verticale, mais des informations supplémentaires seraient nécessaires. La société devrait plutôt utiliser les contrats à terme normalisés pour couvrir le prix d'achat du platine pendant toute la période où ce métal sera nécessaire, ce qui lui évite d'avoir à payer pour acheter des options.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13, le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'effectuer une analyse des stratégies possibles de couverture du prix du platine.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable des stratégies possibles de couverture du prix du platine.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur les stratégies possibles de couverture du prix du platine.

JOUR 2 — GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN GESTION DE LA PERFORMANCE ELCAR INC. (ELCAR)

Aux fins du rôle en Gestion de la performance, CPA est un membre de l'équipe d'enquête spéciale qui effectue le travail sur place dans les installations d'Elcar. On lui demande de passer en revue le plan qu'Elcar avait soumis à NHC afin d'obtenir l'injection de fonds de 2017 et de commenter la performance réelle d'Elcar par rapport à ce qui était initialement prévu dans ce plan. Afin de pouvoir mieux évaluer la situation, on demande au candidat d'analyser les risques auxquels Elcar est exposée et de suggérer des moyens de les atténuer.

Le candidat doit aussi passer les prévisions en revue et y apporter les changements qu'il juge nécessaires. Il doit noter, pendant sa revue de ces prévisions, tous les secteurs dans lesquels Elcar pourrait réduire ses coûts, s'il y en a.

Sam a dit à Denise qu'Elcar envisageait de rémunérer exclusivement à la pièce les employés chargés de l'assemblage des voitures et des batteries. On demande au candidat d'analyser ce mode de rémunération et de faire une recommandation. De plus, Denise veut une analyse quantitative et qualitative du projet de vélo électrique, et veut savoir si le candidat recommande que ce projet soit entrepris.

On demande également au candidat de recommander des changements pour améliorer la gouvernance et la surveillance que NHC exerce sur Elcar, y compris ceux qui pourraient être apportés au Conseil d'administration, à la structure ou aux politiques et processus.

Enfin, Denise croit qu'il serait possible d'améliorer la performance d'Elcar si chaque service se dotait de meilleurs indicateurs de performance. Elle veut que le candidat commente le système actuel d'évaluation de la performance et suggère des améliorations.

Pour les occasions d'évaluation communes à tous les rôles, soit les occasions d'évaluation nos 1 à 6, consulter le *Guide de correction — Occasions d'évaluation communes*.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat analyse le plan qu'Elcar avait soumis à NHC pour obtenir du financement en 2017 et compare la performance financière réelle d'Elcar au plan initial.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Nous avons examiné le plan qu'Elcar avait soumis à NHC pour appuyer l'injection de fonds de 2017 et avons comparé les mesures proposées aux résultats obtenus.

Nous avons classé les résultats selon que les objectifs initiaux ont été surpassés, ont été atteints ou n'ont pas été atteints, et avons relevé les résultats par rapport auxquels la direction pourrait avoir cherché à vous induire en erreur. NHC ne devrait pas se baser sur notre rapport uniquement et devrait plutôt discuter de ces questions avec la direction d'Elcar avant de prendre des mesures.

Objectifs surpassés

- Elcar a remporté deux prix de design automobile pour sa voiture plutôt qu'un.
- Elcar a vendu la voiture au-dessus du prix de vente prévu de 36 400 \$, soit un prix de vente moyen de 37 806 \$.
- Le prix de vente supérieur a permis à la société de dégager une marge brute de 39,6 % jusqu'à maintenant en 2019, ce qui est plus élevé que les 35 % prévus.

Objectifs atteints

- La société a commencé à vendre des voitures, mais après la date prévue (septembre 2017). Elle a vendu sa première Vassy au milieu de l'exercice 2018, donc vers novembre 2017.
- Le développement d'une batterie possédant une autonomie et un temps de recharge supérieurs va bon train, comme l'illustrent les progrès dans le développement des modèles G1 et G2 (ratio de 0,008 et de 0,00375, respectivement). Comme le développement de la batterie est prévu pour mai 2020, la société a encore 11 mois pour atteindre cet objectif.

Objectifs non atteints

- On avait prévu des ventes cumulatives de 1 678 voitures à la fin mai 2019, mais Elcar n'a vendu que 164 voitures au cours de l'exercice 2018 et environ 900 voitures au cours de l'exercice 2019, ce qui représente un écart cumulé de 36,6 %.
- Elcar prévoyait obtenir au moins quatre brevets, mais elle s'apprête seulement à faire la première demande de brevet. Il faudrait donc examiner de manière plus poussée les travaux de R&D d'Elcar.
- Elcar prévoyait vendre la Vassy en ligne, mais ne le fait pas encore.
- Elcar prévoyait avoir 100 concessionnaires, mais n'en a que 48 actuellement, ce qui nuira beaucoup aux ventes. Il faudrait obtenir des éclaircissements sur ce point pour comprendre pourquoi le réseau est beaucoup moins grand que prévu.
- Elcar prévoyait un effectif de 64 employés, à l'exception du personnel affecté à la fabrication. En date de mars 2019, l'effectif est de 84 employés, mis à part le personnel affecté à la fabrication, ce qui a contribué à la perte nette pour l'exercice.
- La société a finalement créé une voiture sport, et non une berline familiale comme il était prévu; ce changement d'orientation important pourrait expliquer en partie la taille inférieure du réseau de concessionnaires et les ventes plus faibles que prévu.
- Elcar n'a pas conclu de partenariat avec un grand joueur du secteur, un autre facteur qui a contribué à la faible croissance des ventes.
- La société prévoyait acheter une usine, ce qu'elle n'a pas fait. Elle loue plutôt une usine depuis le début de la période couverte par les prévisions.
- La société prévoyait générer 20 % de ses ventes totales en Europe, mais ne vend pas encore la Vassy sur ce continent.

Écarts importants

Elcar prévoyait initialement de dégager un modeste bénéfice après impôts de 760 527 \$ à la fin de l'exercice 2019. Au contraire, elle devrait subir une perte encore plus importante que ce qu'indiquait le projet d'états financiers pour l'exercice 2019 compte tenu des modifications comptables suggérées.

Voici, selon nous, les principales raisons pour lesquelles la société n'atteint pas ses objectifs :

- Les ventes ont été nettement inférieures aux attentes, ce qui s'explique probablement par la taille plus petite que prévu du réseau de concessionnaires et l'absence de présence sur le marché européen.
- Le développement de la batterie n'a pas progressé aussi vite que prévu.
- Les objectifs fixés n'étaient peut-être pas réalistes.
- NHC ne semble pas avoir tenu la société responsable de l'atteinte des objectifs qu'elle avait établis.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la performance d'Elcar par rapport à ses prévisions.

Compétent – Le candidat analyse la performance d'Elcar par rapport à ses prévisions.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la performance d'Elcar par rapport à ses prévisions et tente d'expliquer pourquoi la société n'a pas atteint ses objectifs.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat analyse les risques auxquels Elcar est exposée et suggère des moyens de les atténuer.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Vous nous avez demandé d'analyser les risques auxquels Elcar est exposée et de suggérer des moyens de les atténuer.

La plus grande incertitude pour Elcar est le nombre de voitures vendues. Cette incertitude repose principalement sur les quatre grands risques suivants :

1. En supposant qu'Elcar mette en œuvre le nouveau programme de marketing, mais ne parvienne pas à développer les batteries G1 et G2, les clients auxquels on a promis un remplacement de batterie sans frais seront mécontents, ce qui nuira aux ventes. Pour limiter ce risque, Elcar devrait se consacrer plus sérieusement aux travaux de R&D afin d'atteindre ses objectifs et possiblement affecter davantage de ressources à la R&D pour mener à bien le développement des batteries G1 et G2.
2. Les clients pourraient aussi ne pas aimer le fait de n'avoir aucune autre option de personnalisation que le choix de couleur. Pour remédier à ce problème, Elcar pourrait offrir des options de personnalisation à faible coût ou encourager l'offre d'options après-vente par des tiers, comme l'installation de toits ouvrants. Puisque la principale raison pour laquelle Elcar n'offre aucune autre option est qu'elle veut maintenir les coûts de production au plus bas, la société devrait envisager d'offrir d'autres options à faible coût.
3. Les bornes de recharge sont moins répandues que les postes d'essence, ce qui limite les déplacements. Pour parer à cet inconvénient, Elcar pourrait accroître l'autonomie de la batterie et faire pression sur les acteurs du secteur pour qu'ils élargissent le réseau de bornes de recharge.
4. Il y a un risque qu'un concurrent vole les idées d'amélioration de batteries d'Elcar avant qu'elles ne soient brevetées et que la société n'ait pas les moyens de poursuivre le concurrent. Pour réduire ce risque, Elcar pourrait faire breveter ses idées plus rapidement, revoir les ententes de confidentialité qu'elle fait signer aux employés et améliorer la sécurité de ses systèmes informatiques, de même que la sécurité physique à l'usine.

Sur le plan stratégique, le financement est aussi une préoccupation importante puisqu'Elcar n'est pas encore rentable. Si Elcar n'en vient pas à disposer d'un financement stable, il sera très difficile pour elle de planifier ses activités et de les mener à bien, ou encore d'embaucher et de conserver du personnel. Pour atténuer ce risque, NHC devrait régler rapidement la question du financement et chercher à obtenir suffisamment de fonds pour poursuivre ses activités pendant plusieurs années. Il serait possible de réduire davantage le risque en trouvant d'autres sources de financement, comme le gouvernement ou d'autres investisseurs.

L'augmentation du coût de fabrication des voitures pourrait réduire la marge et le bénéfice de la société, nuisant ainsi à sa réussite. Un bon contrôle des coûts et de bonnes pratiques d'achat permettraient d'atténuer ce risque.

Puisque la majorité des travailleurs du secteur automobile sont syndiqués, les ouvriers de chaîne de montage d'Elcar pourraient décider de se syndiquer eux aussi. Le cas échéant, les coûts de main-d'œuvre pourraient augmenter, réduisant la marge et le bénéfice. Pour limiter le risque de syndicalisation, Elcar devrait chercher à assurer la satisfaction de ses employés en leur offrant un bon salaire, de bonnes conditions de travail et des modes de rémunération novateurs comme la rémunération à la pièce.

En raison de la valeur élevée du platine, certains employés pourraient chercher à en voler, ce qui entraînerait des pertes financières importantes. Elcar peut réduire ce risque en resserrant les mesures de sécurité relatives au platine à l'usine, en améliorant le processus de comptabilisation du platine et en vérifiant régulièrement les stocks.

Comme ce métal est une composante clé des batteries, toute hausse du prix du platine ferait augmenter le coût des ventes, diminuerait la marge et, du coup, ferait baisser le bénéfice. Une solution serait de se couvrir contre ce risque au moyen d'options ou de contrats à terme normalisés sur le prix du platine ou d'acheter le platine en grande quantité quand le prix est bas.

Des lois environnementales plus strictes relatives à l'élimination des batteries chimiques au platine pourraient être adoptées, ce qui ferait augmenter les coûts pour Elcar et rendrait possiblement ce type de batterie non rentable, ce qui serait un coup dur pour la société. Pour éviter ce problème, Elcar pourrait travailler de concert avec les autorités de réglementation et faire du lobbying auprès de ces dernières pour veiller à ce que les changements apportés aux lois soient raisonnables.

Une grande partie des voitures vendues au détail sont financées par le fabricant. Elcar est désavantagée sur le plan concurrentiel parce qu'elle n'offre aucun financement. Pour offrir du financement, la société aurait besoin de davantage de capital et de personnel, mais il existe peut-être d'autres options comme un partenariat avec une institution financière ou une entente avec les concessionnaires du réseau d'Elcar. En effet, comme la voiture n'a pas encore vraiment fait ses preuves et que l'existence d'un marché secondaire actif est incertaine, les institutions financières pourraient s'inquiéter de la valeur de garantie de la Vassy. De plus, les acheteurs de voitures sport à deux places sont généralement plus jeunes et représentent normalement un risque de crédit plus élevé pour les prêteurs.

La direction ne semble pas avoir les compétences nécessaires pour transformer Elcar en fabricant de voitures à grande échelle. Robin, le chef de la direction, cherche à limiter les frais indirects, a décidé d'obtenir une ligne de crédit auprès d'une banque au lieu de se tourner vers NHC et ne communique pas suffisamment d'information à NHC. Le chef des finances, quant à lui, a commis de nombreuses erreurs de comptabilité générale. Il serait possible de limiter ce risque en embauchant des dirigeants compétents au fil de la croissance de la société. Pour le moment, cependant, le facteur de succès le plus important est l'amélioration substantielle de la technologie des batteries.

Elcar a choisi de faire appel à des concessionnaires qui vendent aussi des automobiles traditionnelles, pour qui la vente de la Vassy est une activité secondaire. Ce modèle présente des désavantages évidents. En effet, les concessionnaires n'ont pas vraiment d'intérêt à faire la promotion de la Vassy, qui est probablement plus chère que les voitures traditionnelles similaires. Pour éviter ce problème, Elcar pourrait mettre en place un petit réseau de concessionnaires exclusifs, du moins dans les marchés importants.

La méthode de distribution actuelle de la société est aussi inefficace puisque toutes les voitures sont distribuées directement de l'usine et qu'Elcar ne tient pas de stocks locaux ou régionaux. La société pourrait plutôt conserver ses voitures dans des entrepôts répartis un peu partout au Canada afin de réduire les coûts de distribution.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 8 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les risques et de suggérer des moyens de les atténuer.

Compétent – Le candidat analyse les risques et suggère des moyens de les atténuer.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse les risques internes et externes, et suggère des moyens de les atténuer.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat analyse les prévisions de trésorerie de la société pour les six prochains mois et recommande des mesures de réduction des coûts que pourrait prendre Elcar.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Les prévisions de trésorerie contiennent plusieurs erreurs graves. Vous trouverez ci-dessous les flux de trésorerie révisés, accompagnés de notes explicatives.

	Note	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre
Trésorerie au début		4 021 000 \$	3 776 000 \$	3 542 000 \$	3 308 000 \$	3 074 000 \$	2 840 000 \$
Ventes au comptant	1	3 780 000	4 536 000	4 536 000	4 536 000	4 536 000	4 536 000
Unités vendues		100	120	120	120	120	120
Matières premières	2	1 750 000	2 100 000	2 100 000	2 100 000	2 100 000	2 100 000
Main-d'œuvre directe	3	141 200	169 440	169 440	169 440	169 440	177 912
Coûts indirects variables	3	458 800	550 560	550 560	550 560	550 560	578 088
Salaires admin.	4	475 000	525 000	525 000	525 000	525 000	525 000
Loyers	5	250 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
R&D	6	700 000	770 000	770 000	770 000	770 000	770 000
Services publics	7	250 000	295 000	295 000	295 000	295 000	295 000
		4 025 000	4 770 000	4 770 000	4 770 000	4 770 000	4 806 000
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'exploitation		(245 000)	(234 000)	(234 000)	(234 000)	(234 000)	(270 000)
Trésorerie à la fin		3 776 000 \$	3 542 000 \$	3 308 000 \$	3 074 000 \$	2 840 000 \$	2 570 000 \$

Notes

1. Nous avons supposé la vente du même nombre d'unités, mais avons utilisé le prix de vente moyen réel pour l'exercice actuel, soit 37 806 \$ par unité (arrondi à 37 800 \$), plutôt que le prix prévu de 36 400 \$, ce qui donne des ventes au comptant beaucoup plus élevées.
2. Les matières premières représentent des coûts variables et devraient augmenter en fonction des ventes. Nous ne disposons d'aucune information sur le coût des matières premières par unité, mais avons supposé qu'il resterait inchangé. Par conséquent, comme les ventes ont augmenté de 20 %, nous avons aussi augmenté le coût des matières premières de 20 %.
3. La main-d'œuvre directe et les coûts indirects variables représentent aussi des coûts variables et devraient augmenter de 20 % en juillet. L'augmentation de 5 % en novembre, omise dans les projections originales, a été prise en compte ici.
4. Nous avons supposé que les salaires du personnel administratif étaient fixes et demeureraient inchangés à partir de juin.
5. Nous avons supposé que les loyers étaient fixés contractuellement et demeureraient inchangés à partir de juin.
6. Nous avons supposé que les coûts de R&D étaient fixes et les avons laissés inchangés à partir de juin. Même s'il est important qu'Elcar termine la mise à l'essai des batteries G1 et G2, il serait bon d'examiner les raisons de l'augmentation des coûts de 10 %.
7. Le coût des services publics est principalement lié à la production et vu l'augmentation des ventes, ces coûts devraient aussi augmenter. Par souci de simplicité, nous avons supposé une augmentation de 20 % de la tranche de 90 % des coûts liés à l'alimentation du matériel de fabrication.

Puisqu'il ne reste que quelques jours dans le mois, nous avons aussi supposé que les chiffres du mois de juin étaient relativement justes. Nous n'y avons donc apporté aucun changement.

Conclusion

Après révision, le solde de trésorerie d'Elcar est tout juste au-dessus du seuil minimal de 3 millions \$ à la fin des mois de juin à septembre, et bascule sous ce seuil à la fin d'octobre et de novembre. De plus, les prévisions révisées montrent que le solde de trésorerie baisse chaque mois, ce qui devrait grandement préoccuper NHC.

Une grande partie de l'augmentation des sorties de trésorerie est attribuable à la R&D et à la mise au point des batteries G1 et G2. Toutefois, il serait bon d'examiner si ces coûts supplémentaires de 180 000 \$ par mois (110 000 \$ en loyers + 70 000 \$ en R&D) sont vraiment nécessaires. Sur la période de cinq mois allant de juillet à novembre, cela représente des coûts supplémentaires de 900 000 \$.

Pour ce qui est de l'augmentation des effectifs ayant entraîné une hausse du coût des salaires du personnel administratif, il n'y a aucune explication. Comme Elcar a déjà un effectif supérieur aux prévisions, il faudra faire enquête par rapport à cette question et demander des explications à la direction. Puisque l'indice des prix à la consommation n'a progressé que d'environ 2 %, l'augmentation de salaire de 5 % liée à la hausse du coût de la vie est peut-être trop généreuse. Si la hausse n'a pas déjà été annoncée, Elcar devrait envisager de l'annuler ou de la diminuer.

Nous avons supposé que le coût des matières premières demeurerait inchangé. Toutefois, comme il est fort probable que ce coût augmentera, ne serait-ce qu'à cause de l'inflation, Elcar ferait bien de négocier les prix avec ses fournisseurs.

La résolution des problèmes soulevés relativement aux stocks de platine et au contrat avec K3Press aiderait aussi à réduire les coûts et à accroître les flux de trésorerie.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 9 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'apporter des ajustements aux prévisions de trésorerie.

Compétent – Le candidat apporte des ajustements aux prévisions de trésorerie et voit qu'Elcar aura de la difficulté à atteindre le solde de trésorerie minimal.

Compétent avec distinction – Le candidat apporte des ajustements aux prévisions de trésorerie et suggère des moyens pour qu'Elcar puisse atteindre le solde de trésorerie minimal.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat analyse la question du passage possible à la rémunération à la pièce pour l'assemblage des voitures et formule une recommandation quant à l'adoption ou non de ce mode de rémunération.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

En utilisant le taux envisagé de 1 600 \$ par voiture, nous avons analysé le passage possible de la rémunération horaire à la rémunération à la pièce pour les employés chargés de l'assemblage des voitures et des batteries.

Analyse quantitative

La rémunération à la pièce éliminerait la variabilité des coûts de main-d'œuvre directe liés à la fabrication de chaque voiture.

Fourchette de coût d'assemblage actuelle	Heures		Taux horaire	Coût de fabrication		
	Bas	Haut		Bas	Haut	Moyenne
Voiture	27	32	32,04 \$	865,08 \$	1 025,28 \$	945,18 \$
Batterie G1	14	18	32,04 \$	448,56 \$	576,72 \$	512,64 \$
				1 313,64 \$	1 602,00 \$	1 457,82 \$

Selon ces résultats, le passage à la rémunération à la pièce ferait augmenter les coûts de main-d'œuvre variables de 142,18 \$ par voiture (1 600 \$ - 1 457,82 \$). Toutefois, ce changement réduirait les coûts de main-d'œuvre fixes annuels de 160 000 \$ (2 superviseurs × 80 000 \$). Essentiellement, ce mode de rémunération transformerait les coûts fixes en coûts variables. Il sera rentable si Elcar vend moins de 1 125 voitures par année (160 000 \$ ÷ 142,18 \$), ce qui est actuellement le cas. Toutefois, comme la demande de financement présentée en 2016 prévoyait une production annuelle de plus de 1 125 voitures, cette option cesserait d'être rentable à un moment. Avant de mettre en œuvre ce mode de rémunération, il faudrait analyser plus en détail la méthode d'établissement du coût de revient actuellement employée. Elcar devrait déterminer le coût et le temps moyens réels par unité au lieu d'utiliser simplement une fourchette, car la moyenne pourrait se situer au haut ou au bas de la fourchette.

Avantages

- Ce mode de rémunération permet de fixer le coût d'assemblage, ce qui est mieux pour l'établissement du coût de revient, la planification des activités et la maximisation des bénéfices.
- Ce mode de rémunération permet de rémunérer les employés en fonction des résultats, et non des heures travaillées, ce qui est idéal du point de vue de l'employeur.
- Elcar n'aura plus vraiment à faire le suivi des heures travaillées par les employés.
- Ce mode de rémunération encouragera les employés à être plus efficaces et à prendre moins de pauses, par exemple, afin de gagner plus d'argent.

- Si les employés sont plus satisfaits, et les discussions préliminaires laissent entendre que les employés ont un grand intérêt pour ce nouveau mode de rémunération, il y aura une réduction du risque de syndicalisation. Les employés les plus productifs préféreront probablement être rémunérés de cette manière.
- Cette nouvelle approche encouragera les employés à innover et à trouver des façons de travailler plus efficacement et plus rapidement pour augmenter leur production.
- Comme il n'y aura plus de suivi des heures travaillées, le besoin de supervision pourrait être réduit.

Inconvénients

- Les employés pourraient accomplir leur travail à la hâte afin d'être payés davantage, ce qui pourrait faire baisser la qualité. Cela ferait augmenter les coûts de garantie et nuirait à la réputation de la société avec le temps. Si les ventes baissaient en conséquence, le risque de surstockage augmenterait aussi.
- Ce mode de rémunération est plus complexe que la rémunération horaire puisqu'Elcar devra prendre en compte diverses variables, comme les produits en cours, les unités défectueuses et les ralentissements de production causés par la mauvaise qualité des matières premières ou les bris d'équipement.
- Elcar devra constamment réévaluer le taux par unité et possiblement le revoir à la baisse si, par exemple, elle achète du nouveau matériel qui réduit le nombre d'heures requis pour produire chaque unité.
- Les employés ne voudront plus nécessairement faire de tâches qui ne permettent pas de produire davantage d'unités, comme le nettoyage, la mise au point ou d'autres tâches qui pourraient leur être attribuées.
- Si les travailleurs cherchent à aller plus vite pour assembler le plus d'unités possible, le nombre de blessures risque d'augmenter.
- S'ils cherchent à assembler le plus grand nombre d'unités possible et sentent qu'ils doivent maintenir la cadence établie par les autres, les employés pourraient éprouver davantage de stress.
- Les employés dont la productivité est plus faible ne voudront probablement pas adopter la rémunération à la pièce, ce qui pourrait être une source de conflit entre les employés. De plus, Elcar pourrait avoir à vaincre la résistance au changement de certains employés.

Recommandations

Même si la rémunération à la pièce présente de nombreux avantages, elle apporte aussi son lot de complications et de dangers. Au lieu d'adopter pleinement le mode de rémunération à la pièce, nous recommandons donc à Elcar de l'essayer d'abord avec quelques employés. La société devra examiner ses coûts actuels plus en détail, plus particulièrement les heures de main-d'œuvre par unité, pour déterminer si le passage à la rémunération à la pièce serait financièrement avantageux.

La rémunération devra aussi être liée à la qualité d'une façon ou d'une autre. En règle générale, lorsque le travail est fait à la hâte, la qualité baisse et les défauts de fabrication augmentent. Elcar devrait donc imposer des cibles de qualité en ce qui a trait à la production, comme un ratio maximal de 0,5 % de produits défectueux pour que les travailleurs aient droit à la pleine rémunération. La société pourrait donc avoir à mettre en place davantage de contrôles de la qualité dans ses processus.

Comme Elcar est une entreprise novatrice, on peut s'attendre à ce qu'elle modifie régulièrement son produit, et chaque modification retardera le processus de fabrication puisque le personnel devra apprendre à suivre le nouveau processus ou à utiliser de nouveaux matériaux et de nouvelles pièces. Ces changements constants devraient être pris en compte dans le mode de rémunération. Ce problème ne sera toutefois peut-être pas trop important pour Elcar dans les quatre prochaines années puisque la société a déjà déterminé les modèles qu'elle produira pendant cette période, et que ceux-ci nécessiteront peu de changements sur le plan de la fabrication.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 10 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la rémunération à la pièce d'un point de vue qualitatif et quantitatif, et de formuler une recommandation.

Compétent – Le candidat analyse la rémunération à la pièce d'un point de vue qualitatif et quantitatif, et de formuler une recommandation étayée et cohérente avec son analyse.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la rémunération à la pièce d'un point de vue qualitatif et quantitatif, formule une recommandation étayée et cohérente avec son analyse, et relève d'autres éléments à considérer ou suggère une approche pour la mise en œuvre de ce mode de rémunération.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse le projet de vélo électrique et recommande d'entreprendre ou non ce projet.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Nous avons analysé le projet de vélo électrique pour déterminer si Elcar devrait entreprendre ou non ce projet.

Analyse quantitative

Comme nous ne disposons d'aucune prévision de ventes, nous avons réalisé une analyse de rentabilité pour évaluer le projet.

Coûts fixes

Chef de produit	97 525 \$
Directeur du marketing	84 250
Commis	39 422
Dépenses annuelles de publicité	75 000
Location d'équipement	15 210
Espace pour la fabrication	14 000
Coûts indirects fixes	0
	<u>325 407 \$</u>

	<u>Avec le cadre conçu en externe</u>	<u>Avec le cadre conçu en interne</u>
Prix de vente	1 140 \$	1 140 \$

Coûts variables

Cadre	464	390
Batterie	195	195
Moteur et autres pièces	87	87
Main-d'œuvre pour l'assemblage	49	44
	<u>795</u>	<u>716</u>
Marge sur coûts variables	<u>345 \$</u>	<u>424 \$</u>
Seuil de rentabilité annuel en unités	943	767

Les coûts de développement des prototypes de 50 600 \$ sont irrécupérables et ont donc été ignorés. Les 29 400 \$ de coûts fixes communs qui seront attribués à ce produit ne sont pas pris en compte dans cette décision puisqu'Elcar devra les engager qu'elle se lance dans ce projet ou non.

Analyse qualitative**Avantages**

- La lettre d'intention prouve qu'il y a un marché pour les vélos électriques.
- Le marché connaît une croissance rapide, ce qui porte à croire qu'il y a un potentiel de croissance exponentielle des bénéfices.

- Comme les coûts fixes s'établissent à seulement 354 807 \$, le risque financier est relativement faible.
- Le projet cadre avec la mission de vendre des véhicules électriques innovants. L'innovation dont Elcar fait preuve pourrait aussi lui donner un avantage concurrentiel dans ce marché déjà encombré.
- Ce projet pourrait forcer la société à réduire la taille de ses nouvelles batteries afin qu'elles puissent être montées sur un vélo, ce qui pourrait avoir d'autres applications.
- Les vélos électriques permettraient de donner plus de notoriété à la marque d'Elcar, ce qui entraînerait des synergies avec le volet voitures électriques de la société.

Inconvénients

- La société n'a aucune expérience dans la fabrication et la vente de vélos, ce qui pourrait constituer un désavantage majeur.
- Le vélo électrique en développement est conçu pour être rechargé sur le réseau électrique taïwanais et devrait être modifié pour la vente en Amérique du Nord.
- Ce projet pourrait détourner la société de son activité principale : la vente de voitures.
- Comme il existe de nombreux concurrents un peu partout dans le monde dans ce marché déjà encombré, le prix du vélo devra être concurrentiel.
- Ce projet utilisera une partie de la capacité de production d'Elcar et prendra de l'espace. Si la société augmente la production de voitures pour atteindre ses objectifs de vente, cela pourrait être problématique.
- Le réseau de distribution des vélos électriques n'est probablement pas le même que pour les voitures électriques. Elcar ne pourra donc pas profiter de son réseau actuel.

Conclusion

À moins que les ventes surpassent de loin le seuil de rentabilité, la rentabilité totale du projet de vélo électrique est relativement négligeable et ne contribuerait pas de manière importante aux résultats d'Elcar. Toutefois, comme l'investissement requis n'est pas très important, ce projet pourrait en valoir la peine pour Elcar.

Le projet cadre avec la mission de la société et fournirait une nouvelle source de produits. De plus, le marché est en croissance, alors il y a un potentiel de ventes exponentielles.

Toutefois, l'entrée sur un nouveau marché avec un nouveau produit serait risquée dans la situation actuelle. Comme Elcar a déjà de la difficulté à résoudre les problèmes liés à sa gamme de produits principale, le moment n'est peut-être pas bien choisi pour lancer un nouveau produit sur un marché étranger.

Elcar devrait chercher à trouver un réseau de distribution plus important qui lui donnerait accès à un marché plus vaste comme l'Amérique du Nord et déterminer les ventes potentielles de vélos qu'elle pourrait réaliser.

Si nous obtenons des prévisions de vente, nous pourrions déterminer la valeur actualisée nette du projet selon le taux de rendement de 25 % exigé par NHC.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le projet de vélo électrique d'un point de vue qualitatif et quantitatif, et formule une recommandation.

Compétent – Le candidat analyse le projet de vélo électrique d'un point de vue qualitatif et quantitatif, et formule une recommandation étayée et cohérente avec son analyse.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse le projet de vélo électrique d'un point de vue qualitatif et quantitatif, formule une recommandation étayée et cohérente avec son analyse, et relève d'autres éléments qu'Elcar devrait considérer.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat analyse la surveillance des activités d'Elcar par la société mère à l'avenir.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

NHC doit manifestement améliorer la surveillance qu'elle exerce sur Elcar. Lorsque Shelagh était en congé, personne ne l'a remplacée, ce qui fait en sorte qu'Elcar n'a essentiellement fait l'objet d'aucune surveillance pendant deux mois.

Structure du Conseil d'administration

L'équipe de direction d'Elcar doit mieux rendre compte de la performance de la société, et NHC peut choisir différentes façons de mettre en place une structure redditionnelle plus efficace.

Puisque Robin est le seul administrateur, Elcar n'a essentiellement pas de Conseil. NHC devrait mettre en place un vrai Conseil pour Elcar, composé de membres possédant une expertise dans divers domaines. Ces administrateurs chevronnés pourraient conseiller Elcar par rapport aux occasions comme le projet de vélo électrique et le passage à la rémunération à la pièce. Ils se réuniraient régulièrement et s'occuperaient de la gouvernance et de la surveillance d'Elcar.

Le Conseil pourrait aussi mettre sur pied des sous-comités sur la rémunération ou l'environnement, ou compter des membres qui possèdent des compétences techniques dans ces domaines. Au minimum, il devrait y avoir une meilleure surveillance de la société sur le plan

technique par un scientifique ou un ingénieur. Shelagh a une formation en biologie, mais les activités d'Elcar touchent plutôt les domaines de l'ingénierie automobile, du génie électrique et de la chimie (pour le développement des batteries). La présence d'administrateurs qui connaissent ces domaines permettrait d'évaluer si le service de R&D d'Elcar fonctionne efficacement. Afin de réduire le nombre d'erreurs dans l'information financière, il devrait aussi y avoir une surveillance plus serrée sur le plan financier. NHC pourrait donc nommer au moins un comptable professionnel au Conseil.

Si NHC ne veut pas créer un Conseil, elle devrait tout de même confier la surveillance d'Elcar à plusieurs personnes. Elle pourrait par exemple créer un petit comité qui se réunirait régulièrement pour traiter en temps opportun des questions importantes, comme celles qui touchent à la trésorerie, auquel siègeraient des représentants de NHC.

Politiques et processus

NHC devrait créer des politiques sur le processus à suivre quand une décision nécessite son approbation; Elcar ne devrait pas toujours agir de manière indépendante.

NHC devrait aussi avoir son mot à dire dans l'établissement des cibles de prime du chef de la direction, et le montant des primes que ce dernier peut verser à ses subordonnés devrait être plafonné. Toute prime dépassant un certain niveau déterminé devrait être approuvée par la société mère. NHC ne devrait pas permettre que le chef de la direction contourne des politiques clairement définies.

Elcar a aussi obtenu une ligne de crédit d'exploitation à l'insu de NHC. Tout engagement financier important devrait nécessiter l'approbation de la société mère, ce qui inclut toute commande et toute vente en bloc de véhicules importantes.

Même si NHC a approuvé le budget annuel d'Elcar, elle n'a pas approuvé les modifications qui y ont été apportées par la suite. Elcar et NHC devraient revoir le budget ou les prévisions ensemble tous les trimestres, par exemple.

L'établissement des objectifs (de ventes et de développement, par exemple) est l'aspect le plus critique de la surveillance d'Elcar et du suivi de ses activités. Les objectifs devraient être déterminés conjointement, puis faire l'objet d'un suivi régulier, notamment pour discuter des raisons pour lesquelles ils ont été atteints ou non.

Il semblerait également que les effectifs soient supérieurs à ce qui était prévu, si l'on se fie à la demande d'injection de fonds présentée en 2016. Le chef de la direction devrait être tenu d'obtenir l'approbation de la société mère avant d'embaucher du personnel.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de traiter d'améliorations qui pourraient être apportées au Conseil et aux politiques d'Elcar.

Compétent – Le candidat traite d'améliorations qui pourraient être apportées au Conseil et aux politiques d'Elcar.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de plusieurs améliorations qui pourraient être apportées au Conseil et aux politiques d'Elcar.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat suggère des indicateurs de performance et des mesures d'incitation à la performance.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Gestion de la performance.

Denise vous a demandé de vous pencher sur le système d'évaluation de la performance actuel, fondé sur la rétroaction à 360 degrés, et de suggérer des améliorations.

La méthode de la rétroaction à 360 degrés présente des avantages. Elle permet notamment d'obtenir de la rétroaction de multiples sources, de comprendre les besoins en développement organisationnel et d'apprendre aux employés à mieux travailler ensemble. Toutefois, pour qu'elle soit utile, la rétroaction doit être basée sur des éléments précis, prédéterminés et adoptés d'un commun accord qui sont propres au rôle du gestionnaire, et non simplement sur la performance perçue par ses pairs. En outre, les employés d'Elcar ont déjà souligné plusieurs des problèmes du système actuel, tel qu'il est appliqué.

Le premier problème est le questionnaire utilisé. Les questions sont vagues et n'encouragent pas l'évaluateur à réfléchir à tous les aspects de la performance de l'employé évalué. L'utilisation de questions plus structurées permettrait d'amener l'évaluateur à considérer et à commenter tous les aspects pertinents. Le questionnaire devrait inclure des questions sur les compétences ainsi que sur la qualité du travail de l'employé. Par exemple, Elcar pourrait demander si l'employé fait preuve de leadership, a l'esprit d'équipe ou démontre des capacités de résolution de problèmes.

L'utilisation de questions plus précises aiderait aussi les employés à savoir à qui demander de répondre au questionnaire. Si les questions sont vagues, les employés risquent simplement de demander à leurs amis de répondre au sondage, même si ces derniers ne sont pas nécessairement en mesure de bien évaluer leur travail. Elcar devrait donc fournir des instructions

à ce sujet, par exemple, en précisant qu'au moins un supérieur hiérarchique et un subordonné doivent répondre au sondage.

Comme les employés relèvent de leurs supérieurs et leur rendent des comptes, les réponses de ces derniers devraient compter davantage que celles de leurs pairs et de leurs subordonnés. Pour permettre aux employés de s'adapter aux changements apportés au sondage, Elcar devrait envisager d'établir un échéancier.

Il importe aussi de définir des indicateurs de performance précis qui cadrent avec la mission de la société, qui est de « *Développer, mettre en marché et vendre des véhicules électriques novateurs, en tirant parti de batteries à la fine pointe de la technologie* », et avec les fonctions des employés, en prenant en considération les aspects sur lesquels ils exercent vraiment un contrôle et une influence. Mesurer la performance des employés uniquement en fonction de l'évaluation de leurs collègues est trop subjectif.

Par exemple, la performance de l'équipe de R&D devrait être évaluée en fonction des produits qu'elle invente et des améliorations qu'elle apporte aux produits existants. Elcar pourrait donc évaluer la performance de l'équipe en fonction de l'atteinte de jalons importants dans ses projets et du déploiement des batteries G1 et G2. Ces indicateurs sont en lien direct avec l'objectif d'innovation et de mise au point de batteries à la fine pointe de la technologie. Le nombre de brevets obtenus serait aussi une bonne mesure pour l'équipe.

Pour l'équipe des ventes, Elcar pourrait établir des objectifs liés aux ventes et au nombre de concessionnaires. L'objectif initial d'avoir des concessionnaires dans 100 régions serait un bon objectif. Si jamais Elcar constate que les ventes réalisées par l'intermédiaire des concessionnaires présentent une tendance à la baisse, elle pourrait remplacer les indicateurs liés au réseau de concessionnaires par des objectifs de vente en ligne. Elcar pourrait également établir des jalons à atteindre en vue de vendre ses voitures en Europe.

L'équipe de la conception a déjà gagné des prix de design annuels, ce qui pourrait constituer un objectif récurrent. Leur travail contribue aussi à l'atteinte de l'objectif d'innovation.

Le groupe de la fabrication pourrait quant à lui avoir des cibles de production et de qualité. Ces deux aspects sont essentiels à l'atteinte des objectifs de vente et au positionnement d'Elcar en tant que chef de file dans son secteur.

Afin d'établir des objectifs financiers pour toutes les équipes, Elcar pourrait employer un tableau de bord équilibré, qui pourrait être lié au taux de rendement cible de 25 % de NHC. Les objectifs non financiers pourraient servir à encourager l'amélioration continue des processus afin que la société demeure concurrentielle.

La méthode de rétroaction à 360 degrés peut être efficace, mais doit être appuyée par d'autres indicateurs. Nous recommandons qu'Elcar conserve cette méthode d'évaluation, mais améliore le questionnaire utilisé et forme ses employés pour leur apprendre à fournir de la rétroaction utile à leurs pairs. Ce mode d'évaluation devrait aussi s'accompagner d'un système de mesure de la

performance qui évalue les employés en fonction des aspects sur lesquels ils exercent vraiment un contrôle et d'indicateurs qui cadrent avec la mission de la société.

Si jamais Elcar met en place un régime de primes fondées sur la performance, les indicateurs sur lesquels les employés exercent réellement un contrôle et qui motiveraient le mieux les employés à exceller devraient compter davantage, à court terme comme à long terme.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (Gestion de la performance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat fait une analyse critique du système actuel ou recommande des indicateurs de performance pour chaque service.

Compétent – Le candidat fait une analyse critique du système actuel et recommande des indicateurs de performance pour chaque service.

Compétent avec distinction – Le candidat fait une analyse critique détaillée du système actuel et recommande des indicateurs de performance pour chaque service.

JOUR 2 – GUIDE DE CORRECTION – RÔLE EN FISCALITÉ ELCAR INC. (ELCAR)

Le candidat qui a choisi le rôle en Fiscalité doit préparer un calcul des pertes autres que des pertes en capital pour 2019 à partir des états financiers révisés et analyser les autres questions de fiscalité présentées dans l'étude de cas. On attend aussi de lui qu'il analyse les façons possibles de porter les pertes fiscales d'Elcar en déduction du revenu d'une filiale, FiltreH2O (FH). Le candidat doit également analyser les formes de rémunération proposées pour le chef de la direction d'Elcar ainsi que la question de la résidence d'une employée d'Elcar qui pourrait être envoyée à la Grenade pour faire de la recherche; il doit aussi recommander des moyens d'aider cette employée à devenir non-résidente. Le candidat doit de plus aider NHC, la société mère d'Elcar, à déterminer la meilleure façon de structurer le financement qu'elle pourrait fournir à Elcar, sous la forme d'actions ou d'un prêt, par la filiale canadienne ou la société mère non résidente. Enfin, le candidat doit aider le chef de la direction à déterminer s'il y a lieu de donner suite à certaines idées de planification fiscale proposées par des employés pour permettre à Elcar de bénéficier du statut de SPCC et des crédits d'impôt pour des activités de RS&DE.

Pour les occasions d'évaluation communes à tous les rôles, soit les occasions d'évaluation n^{os} 1 à 6, consulter le *Guide de correction – Occasions d'évaluation communes*.

Occasion d'évaluation n° 7

Le candidat analyse les questions relatives à l'impôt des sociétés (liées aux nouvelles questions comptables et à d'autres questions relatives à la société) et calcule les pertes autres que des pertes en capital de l'année considérée.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Nouvelles questions de fiscalité

Puisqu'elle concerne l'achat de biens utilisés dans le cadre d'activités de la société, la perte sur change doit être traitée comme un élément de revenu. Par conséquent, ce montant est entièrement déductible dans l'année considérée, et il n'y a aucun ajustement à apporter en vue du rapprochement avec le revenu net aux fins de l'impôt ou le revenu imposable.

Les provisions ne sont déductibles que si la *Loi de l'impôt sur le revenu* l'autorise expressément. Le passif au titre d'un contrat déficitaire (K3Press) et les charges à payer au titre du démantèlement futur des installations de fabrication de batteries seront rajoutés dans le calcul du revenu net aux fins de l'impôt, car les coûts ne seront déductibles aux fins de l'impôt qu'au moment où ils seront engagés.

Au lieu d'être reporté comme c'est le cas sur le plan comptable, tout revenu perçu d'avance au titre des remplacements de batteries doit être inclus dans le revenu lorsque le montant est reçu. Il est cependant possible de déduire une provision à l'égard de ce revenu, comme le prévoit l'alinéa 20(1)m).

Comme les dons ne sont déductibles que s'ils sont faits à des organismes de bienfaisance canadiens, le don à un organisme de bienfaisance du Royaume-Uni n'est pas déductible aux fins de l'impôt. Les dons versés à des organismes de bienfaisance étrangers peuvent être déduits dans certaines circonstances bien précises; rien n'indique que l'organisme de bienfaisance correspond aux critères applicables. Puisqu'il n'y a aucun revenu, même si le don avait été fait à un organisme de bienfaisance canadien, il aurait été assujéti au plafond de « 75 % du revenu net aux fins de l'impôt ».

Étant donné que l'assurance personne-clé ne découle pas d'une exigence du financement et qu'elle n'est par conséquent pas déductible aux fins de l'impôt, la société doit rajouter le coût de cette assurance dans le calcul du revenu. Le produit net éventuel n'est pas imposable.

Aux termes de l'alinéa 20(1)cc) de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, les coûts de l'obtention de brevets sont entièrement déductibles dans l'année où ils sont engagés; aucun ajustement n'est donc requis.

Calcul du montant estimatif de la perte nette aux fins de l'impôt

Perte comptable pour l'exercice clos le 31 mai 2019	(2 708 777) \$
<i>Ajustements aux états financiers :</i>	
Perte sur change	(15 187)
Contrat déficitaire	(157 220)
Désactualisation du passif relatif au démantèlement	(5 736)
Charge d'amortissement additionnelle – coûts de démantèlement	(3 477)
<i>Ajouter :</i>	
Charge d'amortissement	164 825
Charge d'amortissement additionnelle – coûts de démantèlement	3 477
Contrat déficitaire	157 220
Désactualisation du passif relatif au démantèlement	5 736
Don à un organisme de bienfaisance du Royaume-Uni	8 000
Coût de l'assurance personne-clé	12 543
Cara Partnership – revenus pour l'exercice clos le 31 décembre 2018	25 000
Cara Partnership – montant comptabilisé ajusté pour la période tampon	10 342
<i>Déduire :</i>	
Déduction pour amortissement	(157 000)
Barkser – perte à concurrence de la fraction à risques	(30 000)
Perte nette aux fins de l'impôt	<u>(2 690 254) \$</u>

Étant donné que, comme il a été mentionné précédemment, les dons de bienfaisance ne sont pas déductibles, il n'y a pas d'ajustement à faire entre la perte nette aux fins de l'impôt et les pertes autres que des pertes en capital de l'année considérée.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer le revenu imposable ou relève quelques ajustements pertinents.

Compétent – Le candidat calcule le revenu imposable en tenant compte de quelques ajustements, justifications à l'appui.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule le revenu imposable en tenant compte de plusieurs ajustements, justifications à l'appui.

Occasion d'évaluation n° 8

Le candidat analyse le traitement du jitcoin et des participations dans des sociétés de personnes.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Traitement fiscal du jitcoin

Ventes de voitures payées en jitcoins

La société pourrait se mettre à accepter les paiements en jitcoins pour ses voitures. Le jitcoin n'étant pas considéré comme des espèces en fiscalité, de telles ventes seraient traitées comme du troc. L'Agence du revenu du Canada (ARC) explique le traitement du troc dans le bulletin d'interprétation IT-490, *Troc* :

Le coût [...] des biens reçus [...] correspond à un montant égal à la valeur totale des marchandises [...] donné[e]s, plus tout argent comptant donné lors du troc et moins tout argent reçu lors du troc.

Comme la valeur des marchandises données correspondrait au prix de vente normal de la voiture, le paiement en jitcoins est évalué à ce montant, et la vente de voitures serait considérée comme un revenu d'entreprise.

Traitement du jitcoin

Puisque le jitcoin doit être considéré comme une marchandise et non comme des espèces, nous devons décider si le jitcoin est une source de revenu ou une immobilisation pour Elcar. S'il constitue une immobilisation, les profits et les pertes réalisés par suite de la conversion des jitcoins en espèces seront des gains ou des pertes en capital. S'il n'est pas une immobilisation, les gains ou les pertes devront être traités comme des éléments de revenu.

Elcar n'ayant conclu aucune opération antérieure en jitcoins, il n'y a pas de tendances historiques pertinentes, et la spéculation sur les jitcoins n'est pas sa principale activité. Comme le jitcoin est accessoire pour l'entreprise, nous pensons que le traitement à titre d'immobilisation serait approprié.

Par ailleurs, si Elcar se met à accepter régulièrement les paiements en jitcoins pour ses ventes de voitures, on pourrait faire valoir que la perte ou le gain qui en résulterait constituerait un élément de revenu, car cette perte ou ce gain serait lié aux activités de vente de voitures. Il en va autrement du jitcoin détenu actuellement.

À l'heure actuelle, il y a un gain en capital non réalisé. Toute différence entre le traitement comptable et le traitement fiscal du jitcoin devra être ajustée dans la déclaration fiscale. Les gains et les pertes non réalisés n'ont pas à être déclarés aux fins de l'impôt; si des montants ont été constatés à ce titre sur le plan comptable, un ajustement à l'Annexe 1 de la déclaration T2 sera nécessaire pour les annuler. Les gains ou les pertes seront inclus dans le revenu lorsqu'ils seront réalisés.

Cara Partnership (CP)

Les sociétés associées dont la date de clôture annuelle est différente de celle de sociétés de personnes dans lesquelles elles possèdent une participation de plus de 10 % doivent ajouter à leur revenu pour l'exercice une part du revenu de la société de personnes calculée au prorata. Cette mesure permet d'éviter le report d'imposition.

À cette fin, on calcule le « montant comptabilisé ajusté pour la période tampon » (MCAPT) de la société associée, soit le montant du revenu de la société de personnes que cette dernière attribue à la société associée pour son exercice se terminant dans l'année d'imposition de la société associée, multiplié par la fraction suivante :

Nombre de jours qui font partie à la fois de l'année d'imposition de la société associée et de l'exercice de la société de personnes qui commence dans l'année d'imposition de la société associée et se termine après la fin de celle-ci (la période tampon)

Nombre de jours dans l'exercice de la société de personnes se terminant dans l'année d'imposition de la société associée

Dans le cas d'Elcar, ce calcul est effectué comme suit :

$$\begin{aligned} \text{Revenu au 31 décembre 2018} \times \frac{\text{nombre de jours du 1^{er} janvier 2019 au 31 mai 2019}}{\text{nombre de jours en 2018}} \\ = 25\,000 \$ \times \frac{151}{365} \end{aligned}$$

Par conséquent, il faut ajouter 10 342 \$ au revenu de l'exercice clos le 31 mai 2019.

Une société associée peut effectuer une désignation discrétionnaire afin de réduire son MCAPT de façon à refléter le revenu réel de la société de personnes au cours de la période tampon, mais nous ne disposons pas d'informations suffisantes pour le faire en l'occurrence.

Dans le calcul de son revenu de la prochaine année d'imposition, Elcar pourra déduire la même somme que celle qui aura été incluse dans le revenu de l'exercice en cours, afin d'éviter la double imposition du revenu.

Le prix de base rajusté (PBR) de CP pour Elcar reflètera le revenu qui lui est attribué pour l'année; son nouveau PBR sera de 35 000 \$ (10 000 \$ + 25 000 \$).

Barkser LP (BLP)

En vertu des règles sur la fraction à risques énoncées dans la *Loi de l'impôt sur le revenu*, Elcar ne peut déduire que le montant correspondant à sa fraction à risques pour cette participation, à savoir le montant de 30 000 \$ investi initialement, ajusté en fonction du bénéfice qui lui est attribué au fil du temps. Toute perte supplémentaire ne pourra être déduite que si la fraction à risques augmente.

De façon analogue au cas de CP, le PBR de BLP pour Elcar reflète la perte qui lui est attribuée pour l'année; son nouveau PBR serait nul (30 000 \$ - 30 000 \$).

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 8 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement du jitcoin ou des participations dans des sociétés de personnes.

Compétent – Le candidat analyse le traitement du jitcoin ou des participations dans des sociétés de personnes.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse le traitement du jitcoin et des participations dans des sociétés de personnes.

Occasion d'évaluation n° 9

Le candidat traite de la planification des pertes fiscales au sein du groupe de sociétés.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Utilisation des pertes

La question est celle de savoir si les pertes des années antérieures, de l'année en cours et des années futures d'Elcar peuvent être utilisées par la filiale, FiltreH2O (FH), qui est rentable.

Comme toutes les opérations seraient conclues dans un groupe de sociétés liées, il n'y a pas de risque que l'utilisation des pertes soit limitée en raison d'une acquisition de contrôle.

Fusion ou liquidation

Si les deux sociétés fusionnaient pour devenir une seule société, les pertes d'Elcar permettraient de compenser le revenu de FH. Après la fusion, les pertes des années antérieures d'Elcar pourraient être reportées de manière à ce qu'elles soient déduites du revenu de FH pour les années ultérieures. Si le revenu imposable futur de FH est semblable à celui du dernier exercice et si FH est imposée au même taux qu'Elcar, l'économie d'impôts s'établirait à environ 370 690 \$ ($1\,323\,893 \$ \times 28 \%$) par année. Cette économie devrait être supérieure aux frais juridiques liés à la fusion. Pour NHC Canada, le prix de base rajusté (PBR) des actions de la nouvelle entité issue de la fusion correspondrait à la somme de ses PBR des actions des deux sociétés préexistantes.

Par suite de la fusion, il y aurait une seule société et une seule charte, ce qui pourrait rendre plus difficile la vente future de l'une ou l'autre des entités. Du point de vue fiscal, les dispositions de l'article 87 sur le roulement s'appliqueraient; il n'y aurait donc pas de passifs d'impôt ni de disposition réputée. Tous les soldes fiscaux demeureraient les mêmes et seraient additionnés. L'année d'imposition des sociétés remplacées serait réputée s'être terminée immédiatement avant la fusion. Selon le moment, l'année d'imposition écourtée aurait différentes incidences fiscales potentielles, comme la réduction de la période de report des pertes autres que des pertes en capital et le calcul au prorata de la déduction pour amortissement (DPA).

Il serait possible d'obtenir des résultats semblables en transférant par roulement les actions de FH dans Elcar (en se prévalant de l'article 85 pour reporter le paiement des impôts), ou vice-versa, puis en liquidant la filiale.

Si la fusion ou la liquidation ne sont pas souhaitables pour des raisons d'affaires, il existe d'autres possibilités.

Introduction de frais de gestion

Il serait possible d'introduire des frais de gestion entre les sociétés canadiennes liées pour que les pertes d'Elcar puissent être utilisées. Les pertes pourraient être partagées si Elcar se chargeait de certaines fonctions centrales de FH, comme une partie du travail de l'équipe d'enquête de NHC Canada. Elcar pourrait employer l'équipe, et FH pourrait payer à Elcar des frais de gestion, majorés de manière raisonnable, pour les services fournis.

Transfert d'actifs rentables à des sociétés déficitaires

Au lieu de fusionner avec Elcar, FH pourrait transférer les actifs d'une division ou de l'ensemble de son entreprise à Elcar. L'application de l'article 85 permettrait de reporter l'imposition du transfert. Les profits futurs tirés de ces actifs seraient alors réalisés par Elcar, qui pourrait utiliser les pertes subies au cours de l'exercice considéré et des exercices antérieurs pour réduire ou éliminer le revenu imposable.

Par ailleurs, FH pourrait transférer une partie de ses biens immeubles (par exemple, si elle possède un immeuble de bureaux) à Elcar en application de l'article 85. Elcar pourrait ensuite percevoir de FH un loyer à la juste valeur, qui donnerait à FH droit à une déduction et qui serait inclus dans le revenu d'Elcar.

Prêt intersociétés

Si Elcar avait de la trésorerie excédentaire, elle pourrait prêter à FH des fonds que celle-ci pourrait utiliser dans ses activités. FH paierait à Elcar un taux d'intérêt raisonnable. Les intérêts seraient déductibles pour FH et imposables pour Elcar, qui pourrait porter ses pertes en déduction de son revenu. Elcar pourrait obtenir de la trésorerie, notamment par la vente de son jitcoin ou grâce à l'octroi d'un financement additionnel de la part de NHC, dont il sera question plus loin.

Participation de NHC Canada

Il convient de noter que plusieurs de ces occasions de planification pourraient faire intervenir NHC Canada. Même si nous n'avons pas suffisamment d'informations sur la structure de NHC Canada ou ses attributs fiscaux, il faut déterminer si elle peut, voire si elle doit participer à certaines opérations envisagées. Par exemple, Elcar et FH pourraient être liquidées et absorbées par NHC Canada ou fusionnées avec elle, et NHC Canada pourrait exploiter les deux entreprises en tant que divisions. Ainsi, les pertes des années antérieures et des années futures d'Elcar pourraient être déduites du revenu futur de FH, et d'éventuelles pertes futures de NHC Canada ou de FH pourraient être portées en déduction du revenu futur d'Elcar.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 9 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève une opportunité de planification fiscale permettant d'utiliser les pertes au sein du groupe de sociétés.

Compétent – Le candidat analyse une opportunité de planification fiscale permettant d'utiliser les pertes au sein du groupe de sociétés.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plus d'une opportunité de planification fiscale permettant d'utiliser les pertes au sein du groupe de sociétés.

Occasion d'évaluation n° 10

Le candidat analyse les questions relatives à la rémunération du chef de la direction soulevées par Elcar.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Prime du chef de la direction

Nous avons été avisés que le chef de la direction, Robin, a droit à une rémunération additionnelle de 100 000 \$ pour l'exercice 2019, qu'il peut toucher sous la forme :

- a) d'une prime en espèces;
- b) d'une allocation pour l'usage d'une automobile de 8 333 \$ par mois;
- c) d'une Vassy de 38 000 \$ mise à sa disposition;
- d) d'une cotisation à son REER;
- e) d'un versement à sa conjointe.

Incidences pour Elcar

En tant que rémunération d'un employé, les paiements prévus par les options a), b) et d) sont des dépenses d'entreprise ordinaires, qui sont déductibles fiscalement pour Elcar. Il est possible de soutenir que l'allocation pour l'usage de l'automobile n'est pas raisonnable et qu'elle serait par conséquent refusée en application de l'article 67. Elcar pourrait cependant faire valoir que le montant fait partie des avantages sociaux prévus et qu'il constitue une rémunération raisonnable pour le chef de la direction.

Puisque la voiture est un bien de la catégorie 10.1, son coût, à concurrence d'un montant maximal de 30 000 \$, sera amorti progressivement au moyen de la DPA. Les actifs de cette catégorie sont admissibles à une DPA au taux annuel de 30 % appliqué sur le solde dégressif. La part du coût excédant 30 000 \$, qui n'est pas admissible à la DPA, est une déduction fiscale perdue.

Étant donné la marge actuelle de la société, le coût de la Vassy pourrait être inférieur à 30 000 \$ [$38\,000 \$ \times (1 - 0,40) = 22\,800 \$$]; l'automobile pourrait donc être considérée comme un bien de la catégorie 10, qui donne aussi droit à une DPA au taux annuel de 30 % appliqué sur le solde dégressif.

Remarque : Pour les voitures électriques achetées à compter du 19 mars 2019, le gouvernement fédéral a annoncé, dans son budget de 2019, la création de la catégorie 54, dont le taux de DPA de la première année s'établit à 100 %. Le coût réputé maximal des biens de cette catégorie est de 55 000 \$, au lieu de 30 000 \$. Selon ces nouvelles règles, le coût ainsi que la juste valeur de la Vassy se situeront sous ce seuil, ce qui permettrait à Elcar de se prévaloir d'une déduction intégrale dans l'année de l'acquisition.

Le versement à la conjointe ne serait pas déductible pour la société s'il n'est pas considéré comme une dépense raisonnable ou s'il n'est pas effectué en vue de gagner un revenu.

Incidences pour Robin

La prime en espèces serait incluse dans le revenu d'emploi ordinaire, et les impôts seraient retenus à la source.

Puisqu'il s'agit d'un montant fixe qui n'est pas fonction du nombre de kilomètres parcourus à des fins professionnelles, l'allocation pour l'usage d'une automobile est traitée comme une rémunération en espèces. Toutefois, si Robin utilise l'automobile à des fins professionnelles, la société peut signer un formulaire T2200 pour indiquer qu'il a reçu un avantage imposable lié à l'usage d'une automobile et qu'il devait utiliser la voiture dans le cadre de ses fonctions. Robin pourrait ainsi déduire de son revenu d'emploi les coûts réellement engagés dans l'accomplissement de son emploi.

L'usage de la voiture constituera un avantage imposable, qui sera calculé en tenant compte des frais pour droit d'usage et de l'avantage relatif aux frais de fonctionnement. Ces avantages sont calculés en fonction du coût de la voiture pour Elcar, du nombre de kilomètres parcourus à des fins professionnelles et à des fins personnelles et de la période au cours de laquelle l'automobile

a été mise à la disposition de Robin. Il y aurait une certaine incidence financière pour Robin, car des retenues d'impôt seraient effectuées sur sa paie, même s'il ne recevait aucun versement en espèces.

Puisque les cotisations au REER sont imposables pour Robin, mais que ce dernier peut aussi les déduire, il s'agit dans les faits d'une opération sans effet fiscal. Aucune retenue à la source n'est requise. Robin doit toutefois impérativement disposer de droits de cotisation à un REER suffisants.

Étant donné qu'il est considéré comme un paiement indirect à Robin aux termes du paragraphe 56(2), le versement à sa conjointe est également imposable entre les mains de Robin. La conjointe de Robin n'a pas fourni de services à Elcar et recevrait l'avantage uniquement parce que Robin travaille pour Elcar. Si la conjointe de Robin était une véritable employée de la société, la portion du versement correspondant au travail réellement effectué serait alors imposable entre les mains de la conjointe.

Recommandation

Nous recommandons que la prime soit payée dans l'ordre de priorité suivant :

1. Cotisation au REER : puisqu'elle sera déductible pour Elcar et qu'elle ne sera pas imposable pour Robin dans les faits. Le montant de la cotisation devrait correspondre au maximum que peut cotiser Robin pour l'année.
2. Allocation pour l'usage d'une automobile : puisqu'elle sera déductible pour Elcar et que Robin pourra déduire de l'allocation imposable les montants liés à l'usage de la voiture dans l'exercice de son emploi.
3. Prime en espèces.

Nous ne recommandons pas d'opter pour un versement à la conjointe de Robin, car celui-ci serait imposable entre les mains de Robin et compliquerait inutilement le processus de paie. De plus, s'il était déterminé que ce paiement constitue une rémunération déraisonnable, il est possible qu'Elcar ne puisse pas le déduire.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 10 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse quelques-uns des avantages proposés.

Compétent – Le candidat analyse quelques-uns des avantages proposés et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des avantages proposés et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 11

Le candidat analyse le statut de résidence d'une employée.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Résidence d'Amber Lantic aux fins de l'impôt sur le revenu

Étant donné que le taux d'imposition des particuliers est moins élevé à la Grenade, Amber devrait envisager des moyens de devenir une non-résidente du Canada pendant son affectation temporaire à l'étranger. Si elle n'était pas assujettie à l'impôt canadien, elle ne paierait que les impôts moins élevés à la Grenade.

Si Amber arrive à ne pas maintenir de liens de résidence avec le Canada, elle pourrait devenir non-résidente.

Les tribunaux ont élaboré des précisions au fil de la jurisprudence. L'ARC résume les liens de résidence dans son Folio de l'impôt sur le revenu S5-F1-C1, *Détermination du statut de résidence d'un particulier*. Pour déterminer le statut de résidence, nous devons tenir compte des liens de résidence importants et des liens de résidence secondaires.

Liens de résidence importants

Les liens de résidence importants d'une personne comprennent son logement, son conjoint et les personnes à charge.

Amber n'a pas de logement au Canada, à l'exception du terrain vacant, où elle ne pourrait pas vivre sans construire une maison. Il s'agit d'une certaine indication de son intention de revenir au Canada, mais Amber n'aura certainement pas de logement qui demeurera disponible pour elle

au Canada. Elle loue actuellement un appartement, mais on peut supposer qu'elle résiliera le bail avant de déménager à la Grenade.

Amber n'a pas de conjoint ni de personnes à charge. Ces deux critères ne l'aident pas à établir de liens avec la Grenade, mais ne renforcent pas non plus ses liens avec le Canada, ce qu'elle peut présenter comme un argument pour devenir non-résidente.

Ainsi, Amber a très peu de liens de résidence importants.

Liens de résidence secondaires

Les liens de résidence secondaires comprennent :

- les biens personnels au Canada (par exemple, des meubles, vêtements, automobiles, véhicules récréatifs) – Amber possède une Vassy, et on ne sait pas si elle compte la laisser au Canada, l'importer à la Grenade ou la vendre;
- les liens économiques avec le Canada (par exemple, un emploi auprès d'un employeur canadien et un compte auprès d'une banque canadienne) – Amber demeurera employée d'Elcar, et elle a actuellement un compte bancaire ainsi qu'un REER au Canada, et ces facteurs pourraient être considérés comme des liens de résidence secondaires;
- la protection par un régime d'assurance-hospitalisation et d'assurance-maladie d'une province ou d'un territoire du Canada – Amber ne sera pas couverte par le régime d'assurance maladie provincial, ce qui est un argument en faveur du statut de non-résidente;
- un permis de conduire d'une province ou d'un territoire du Canada – Amber conservera ce lien, car elle compte conserver son permis de conduire canadien;
- un véhicule enregistré dans une province ou un territoire du Canada – si Amber laisse sa Vassy au Canada, la voiture devra probablement demeurer immatriculée dans une province ou un territoire, ce qui serait un lien secondaire pour Amber;
- un passeport canadien – comme Amber gardera la citoyenneté canadienne et que rien n'indique qu'elle renoncera à son passeport, elle gardera probablement ce lien de résidence.

Intention

En plus des liens importants et des liens secondaires, l'ARC tient compte de l'intention du contribuable de rompre définitivement les liens de résidence avec le Canada. Amber prévoit être absente du pays pendant quelques années, sans date de retour précise. Elle n'a cependant pas l'intention de prolonger l'absence au-delà de quelques années, ce qui pourrait indiquer que cette absence n'est que temporaire.

Conclusion et suggestions

En conclusion, comme Amber n'a pas de liens de résidence importants et a seulement quelques liens de résidence secondaires, elle pourra probablement se prévaloir du statut de non-résidente lorsqu'elle aura déménagé.

Pour donner à Amber des arguments en faveur du statut de non-résidente, une entité étrangère du groupe NHC pourrait l'employer, aux frais d'Elcar, ou son emploi pourrait être transféré à une autre filiale de NHC à la Grenade.

De plus, Amber pourrait prendre les mesures suivantes pour améliorer ses chances d'être considérée comme non-résidente :

- ne plus avoir d'adresse postale au Canada;
- ne venir au Canada que pendant de courtes périodes;
- résilier le bail de son appartement;
- mettre fin à son service de téléphonie cellulaire;
- vendre sa Vassy;
- réduire ses autres liens sociaux au Canada;
- fermer tous ses comptes bancaires canadiens sauf un et ne garder que son REER;
- établir des liens sociaux à la Grenade.

Amber pourrait plus facilement faire valoir son statut de non-résidente si elle adoptait autant de ces mesures que possible. Si elle ne les prend pas, étant donné la nature temporaire de son séjour à l'étranger, il est possible qu'elle demeure une résidente canadienne.

Si Amber devient une non-résidente, elle sera réputée avoir disposé de tous ses biens en vertu de l'article 128.1 de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Amber possède un bien canadien imposable (le terrain), un REER et des comptes bancaires; les règles sur la disposition réputée ne s'appliquent à aucun de ces biens.

Si elle quitte le pays avant la fin de l'année, elle sera considérée comme une résidente pendant une partie de l'année 2019, et elle ne paiera de l'impôt canadien sur son revenu de toutes provenances que jusqu'à la date de son départ. Le même principe s'appliquera dans le sens inverse, l'année de son retour. Lorsqu'elle sera une non-résidente, elle ne sera assujettie à l'impôt canadien que sur son revenu de sources canadiennes.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 11 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le statut de résidence d'Amber.

Compétent – Le candidat analyse le statut de résidence d'Amber.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse le statut de résidence d'Amber et suggère des moyens de lui permettre d'accéder au statut de non-résidente.

Occasion d'évaluation n° 12

Le candidat analyse les incidences fiscales des formes possibles de financement (fourni par NHC).

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

NHC envisage de fournir à Elcar du financement pour ses activités et les travaux de recherche et développement (R&D). Elle pourrait le faire au moyen :

- d'un prêt ne portant pas intérêt;
- d'un prêt portant intérêt;
- de l'achat d'actions ordinaires;
- de l'achat d'actions privilégiées ou spéciales;
- d'une combinaison des éléments ci-dessus.

Questions générales

NHC devra tenir compte des incidences fiscales imposées par l'administration fédérale américaine et les États pour toutes les options envisagées, notamment les conséquences d'une éventuelle faillite. L'impôt des États-Unis dépasse le cadre du présent mémo.

Pour respecter les règles sur les prix de transfert, les opérations devront être effectuées à la juste valeur marchande.

Si Elcar ne devient jamais rentable, la principale préoccupation concernera l'utilisation des pertes. Si la société devient rentable, elle commencera à réaliser des bénéfices imposables ou elle sera vendue.

Quoiqu'il en soit, NHC devra chercher à réduire au maximum les incidences fiscales de la vente de la société.

En vertu de l'alinéa 20(1)e), les coûts engagés par Elcar pour le refinancement au moyen de capitaux empruntés ou de capitaux propres seraient déductibles selon la méthode linéaire sur une période de cinq ans.

Prêt ne portant pas intérêt

Un prêt ne portant pas intérêt consenti par NHC pourrait engendrer des problèmes relatifs aux prix de transfert du point de vue de l'imposition aux États-Unis; comme le prêt ne permettrait de générer aucun revenu, la société mère n'en tirerait aucun avantage.

De plus, cette approche ne donne droit à aucune déduction fiscale au Canada à l'encontre de revenus futurs.

Si le prêt était plutôt consenti par NHC Canada, il n'y aurait aucun problème de prix de transfert, mais il ne serait toujours pas possible de transférer les bénéfices futurs d'Elcar.

Si les actions d'Elcar sont vendues, leur prix de base pour NHC serait inférieur à celui dans le cas d'un investissement dans des actions additionnelles. Toutefois, si l'acheteur acceptait de rembourser l'emprunt, le remboursement de capital à NHC ou à NHC Canada serait exonéré d'impôt.

Si Elcar est déficitaire et n'est pas en mesure de rembourser NHC, cette dernière pourrait renoncer au remboursement du prêt, ce qui pourrait présenter des avantages fiscaux aux États-Unis; nous recommandons de consulter un spécialiste de la fiscalité américaine. Si le prêt était consenti par NHC Canada, cette dernière enregistrerait une perte en capital relativement à son investissement.

Une remise de dette réduirait d'abord les soldes de pertes reportables d'Elcar. Tout solde du montant remis pourrait ensuite être appliqué à la fraction non amortie du coût en capital (FNACC) et à d'autres comptes fiscaux; tout autre montant pourrait devenir imposable pour Elcar.

Prêt portant intérêt

Un prêt portant intérêt consenti par NHC sera probablement plus acceptable pour les autorités fiscales des États-Unis, et si la société est rentable, donnera lieu à des déductions d'impôts utiles dans Elcar. Le taux d'intérêt ne devrait pas dépasser le taux de marché. Toutefois, étant donné le caractère risqué de ce prêt, un taux d'intérêt plus élevé pourrait être justifié puisque Elcar est une entreprise en démarrage.

Dans le cas de paiements d'intérêt entre parties avec lien de dépendance, une retenue d'impôt de la Partie XIII de 25 % s'appliquerait, mais serait éliminée en vertu de la convention fiscale entre le Canada et les États-Unis. Les intérêts seront déductibles pour Elcar.

Il n'y aurait pas de retenues d'impôt sur un prêt consenti par NHC Canada, mais les intérêts seraient toujours déductibles pour Elcar et imposables pour NHC Canada.

Les conséquences d'une éventuelle vente de la société ou de l'incapacité d'Elcar de rembourser l'emprunt sont les mêmes que celles présentées dans le scénario du prêt ne portant pas intérêt.

Si le prêt portant intérêt est l'option retenue, il faudrait également tenir compte des règles sur la capitalisation restreinte, mais une analyse plus détaillée déborde du cadre du présent rapport.

Actions

Étant donné qu'Elcar est une filiale à 100 % de NHC Canada, un investissement de NHC Canada dans des actions ordinaires ou dans des actions privilégiées aurait les mêmes incidences fiscales. Dans les deux cas, une évaluation de la société serait nécessaire. Pour que les coûts d'émission soient réduits au maximum, les actions privilégiées pourraient être dotées d'une valeur fixe. Les actions privilégiées peuvent aussi être assorties d'un taux de dividende fixe, mais Elcar risquerait alors de ne pas pouvoir choisir le moment du paiement de dividendes.

Si l'investissement était fait directement par NHC, les profits pourraient être versés sous forme de dividendes, qui ne seraient pas déductibles fiscalement pour Elcar. Étant donné que NHC ne réside pas au Canada, l'impôt de 25 % de la Partie XIII s'appliquerait en principe aux dividendes, mais comme NHC possède plus de 10 % des actions d'Elcar, cet impôt serait réduit à 5 % en vertu de la convention fiscale entre le Canada et les États-Unis. Nous recommandons de consulter un spécialiste de la fiscalité américaine pour déterminer si l'impôt américain s'appliquerait aussi.

Si l'investissement était fait par NHC Canada, les dividendes ne seraient toujours pas déductibles pour Elcar, mais à titre de dividendes intersociétés distribués au Canada, ils ne seraient pas imposables pour NHC Canada.

Dans les deux cas, il serait possible de verser à l'investisseur un rendement exonéré d'impôt grâce au rachat partiel des actions, qui réduirait le capital versé des actions. Le capital versé actuel est probablement d'environ 15 millions \$, soit le montant correspondant au capital-actions au bilan.

Si la société était vendue, le prix de base des actions vendues serait plus élevé, ce qui réduirait les impôts de NHC ou de NHC Canada. Si l'investissement était fait par NHC, il faudrait effectuer une analyse plus approfondie, et consulter un spécialiste de la fiscalité américaine, pour déterminer quel pays imposerait cette opération.

Étant donné que les deux solutions comportent des avantages, et que la souplesse pourrait s'avérer utile, nous recommandons de combiner un prêt portant intérêt et les actions privilégiées.

Autres moyens de transférer des bénéfices aux États-Unis

Les taux d'imposition des sociétés aux États-Unis devraient être inférieurs aux taux canadiens. Lorsque Elcar sera devenue rentable, plusieurs options permettront de transférer ses bénéfices à la société mère des États-Unis.

Elcar pourrait vendre à NHC les droits de propriété intellectuelle relatifs à la batterie de nouvelle génération, dans le cadre d'une entente lui conférant le droit exclusif d'utilisation de cette technologie au cours des 20 prochaines années. Elcar paierait à NHC une redevance plus élevée, mais raisonnable, par véhicule. NHC paierait moins d'impôt sur ces revenus, et Elcar bénéficierait d'une déduction, ce qui réduirait son revenu imposable.

Selon les lois fiscales canadiennes, la vente des droits de propriété intellectuelle ainsi que le montant de la redevance doivent être négociés au prix normal du marché. Une clause de rajustement du prix devrait être prévue pour s'assurer qu'il n'y aurait pas de double imposition entre les entités si l'ARC émettait un avis de nouvelle cotisation.

L'impôt de la Partie XIII pourrait s'appliquer sur la redevance versée à NHC; il serait limité à 10 % en vertu de la convention fiscale entre le Canada et les États-Unis.

De façon analogue à la suggestion formulée précédemment en matière d'utilisation des pertes, Elcar pourrait payer des frais de gestion à NHC. Ces frais devraient être facturés à leur juste valeur marchande, pour refléter la valeur des services fournis par le personnel du siège social de NHC, mais ils donneraient droit à Elcar à une déduction, et NHC serait imposée sur ce revenu à son taux d'imposition plus bas.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 12 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève quelques moyens de financement ou de transfert de bénéfices à NHC que la société mère pourrait employer.

Compétent – Le candidat analyse quelques moyens de financement ou de transfert de bénéfices à NHC que la société mère pourrait employer.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs moyens de financement et de transfert de bénéfices à NHC que la société mère pourrait employer.

Occasion d'évaluation n° 13

Le candidat analyse les stratégies de planification fiscale de Robin.

Le candidat montre la PROFONDEUR de sa compétence en Fiscalité.

Conversion en SPCC

L'approche proposée pour obtenir le statut de société privée sous contrôle canadien (SPCC) doit être examinée.

Comme l'entente proposée prévoit le rachat d'Elcar par NHC Canada, le contrôle de fait ne serait pas transféré. De plus, toutes les options et tous les droits seraient réputés avoir été exercés aux fins de l'examen visant la détermination du contrôle. Ainsi, même si le contrôle de fait était transféré, en raison des règles d'association qui s'appliqueraient probablement en conjonction avec celles prévoyant l'érosion du capital imposable, la déduction accordée aux petites entreprises pour Elcar ainsi que pour toute autre société associée serait réduite, voire éliminée. Par conséquent, cette stratégie ne fonctionnerait pas.

Par ailleurs, même si cette proposition convenait, pour pouvoir demander la déduction accordée aux petites entreprises, la société doit être une SPCC au cours d'un exercice complet. Elle aurait une fin d'exercice réputée chaque fois que l'acquisition de contrôle aurait lieu (c'est-à-dire la veille de la fin de l'exercice, et le jour suivant); cette mesure ne s'appliquerait donc qu'à une seule journée par année et n'aurait par conséquent aucun avantage.

Nous conseillons fortement de ne pas mettre en œuvre cette mesure de planification.

RS&DE

L'admissibilité au crédit d'impôt pour des activités de recherche scientifique et de développement expérimental (RS&DE) n'est pas fonction du nom du service ni du type de vêtement que porte le personnel. Elle ne dépend que de la nature des activités.

Pour que la société soit admissible au crédit d'impôt, les activités doivent respecter trois critères :

1. Il doit y avoir eu une incertitude scientifique ou technologique. Comme Elcar n'est pas certaine que les techniques devant améliorer les batteries fonctionneront, ce critère est probablement respecté.
2. Un contenu scientifique ou technique doit avoir été élaboré, ce qui signifie qu'une démarche scientifique doit avoir été appliquée, y compris la formulation et la vérification d'une hypothèse. La vérification réalisée par des tiers avec la participation du personnel d'Elcar semble répondre à cette exigence.
3. Il doit y avoir eu un avancement scientifique ou technologique. En l'occurrence, des piles ayant une autonomie accrue constituent certainement un avancement.

Un examen plus poussé serait nécessaire pour en arriver à une conclusion définitive, mais à notre avis les coûts suivants pourraient être des dépenses admissibles de RS&DE :

- a) vérification de la qualité des tests de prototypes de batteries effectués par des tiers;
- b) participation aux expériences sur la puissance et l'ampérage des batteries.

Enfin, comme Elcar est une entité sous contrôle étranger et non une SPCC, elle n'est pas admissible à un crédit d'impôt remboursable pour des activités de RS&DE. Par conséquent, les crédits pour des activités de RS&DE qu'elle a accumulés sont non remboursables; ils peuvent toutefois être portés en diminution des impôts à payer ultérieurement et être reportés aux 20 années suivantes.

Pour produire une demande de crédit d'impôt pour des activités de RS&DE, la société devra remplir le formulaire T661, qui sert au calcul des dépenses admissibles. Le formulaire devra contenir une description des incertitudes scientifiques ou technologiques qui ont été surmontées, des travaux effectués et des résultats obtenus. La société doit produire sa demande dans les 18 mois suivant la fin de l'année d'imposition au cours de laquelle les dépenses ont été engagées.

Les dépenses de RS&DE suivantes sont admissibles :

- les salaires des employés participant directement aux activités de RS&DE;
- les matières premières, à l'exception des dépenses en immobilisations;
- 80 % des paiements contractuels;
- les frais indirects, calculés en fonction des coûts directs ou par l'application de la méthode de remplacement (55 % des coûts de main-d'œuvre directe engagés dans les activités de RS&DE).

Si une demande était produite selon la suggestion du responsable du contrôle qualité et qu'aucune activité n'était admissible aux fins de la RS&DE, elle pourrait être contraire à l'éthique. Si des crédits d'impôt utilisés étaient par la suite refusés, des intérêts et des pénalités pourraient être imposés sur les avis de nouvelle cotisation.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 13 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser l'une ou l'autre des deux stratégies de planification fiscale possible.

Compétent – Le candidat analyse avec une certaine profondeur la transformation possible d'Elcar en SPCC et la possibilité de demander un crédit d'impôt pour des activités de RS&DE.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur la transformation possible d'Elcar en SPCC et la possibilité de demander un crédit d'impôt pour des activités de RS&DE.

ANNEXE D

ÉTUDES DE CAS ET GUIDES DE CORRECTION DE L'ÉPREUVE DU JOUR 3 – LE 13 SEPTEMBRE 2019

EXAMEN FINAL COMMUN
LE 13 SEPTEMBRE 2019 – ÉPREUVE DU JOUR 3

Étude de cas n°1**(Temps suggéré : 90 minutes)**

StopGaspillage – C'est faisable! (SGF), organisme sans but lucratif récemment créé, a pour mission de réduire le gaspillage alimentaire. Beaucoup d'entreprises jettent les aliments légèrement imparfaits ou proches de leur date « Meilleur avant », même s'ils sont toujours propres à la consommation. SGF récupérera ces denrées pour les vendre à prix réduit. L'ouverture de son magasin le 1^{er} février 2019 marquera le début de ses activités (Annexe I). Pour soutenir leurs propres objectifs de développement durable, plusieurs épiceries ont accepté de lui donner les denrées qu'elles comptent jeter.

Nous sommes le 3 janvier 2019. Jakob Janssen, fondateur et directeur général de SGF, a fait appel à vous, CPA, comme conseiller. Afin de pouvoir faire face aux imprévus, Jakob vise un excédent de 10 000 \$ des produits sur les charges pour le premier exercice. Il voit deux scénarios possibles pour la fixation des prix de vente. Il vous demande de les analyser et d'en recommander un (Annexe II).

Jakob a reçu une offre non sollicitée de RSS, un détaillant de vêtements haut de gamme : SGF achèterait à prix réduit les surplus de vêtements de RSS et les vendrait dans son magasin (Annexe III). Jakob vous demande quel montant de financement externe serait requis pour couvrir les besoins de trésorerie mensuels des six premiers mois du projet avec RSS. Il veut aussi que vous analysiez si le projet cadre avec sa stratégie et que vous traitiez des autres facteurs décisionnels à considérer.

Comme le magasin n'a pas de bureau, Jakob s'occupera des tâches administratives à son bureau à domicile. Il vous demande de lui expliquer les règles fiscales applicables et de l'éclairer quant à la déductibilité des dépenses dans sa déclaration de revenus des particuliers (Annexe IV).

Six particuliers souhaitent faire un apport immédiatement à SGF pour financer l'ouverture d'autres magasins et réduire davantage le gaspillage alimentaire. Jakob veut toutefois s'assurer que le premier magasin a du succès avant d'en ouvrir d'autres. Comme les apporteurs ont précisé que les sommes données et les revenus qui en seront tirés ne devront servir qu'à financer l'ouverture de nouveaux magasins, les fonds seront placés en attendant, probablement sur un horizon de 24 à 36 mois. Jakob vous demande quel type de placement conviendrait le mieux pour ces fonds (Annexe V).

La Banque Eldred a prêté à SGF les fonds nécessaires au démarrage de ses activités liées aux denrées alimentaires. Elle lui demande des états financiers audités pour la première année d'activités, pour lesquels l'auditeur aura exprimé une opinion non modifiée. SGF a choisi d'appliquer les normes comptables pour les organismes sans but lucratif (NCOSBL), et Jakob veut que vous lui expliquiez le traitement comptable applicable aux différents types d'apports que SGF a reçus. Comme SGF louera ses réfrigérateurs, Jakob vous demande aussi d'expliquer le traitement comptable du contrat de location.

Jakob vous demande si les processus envisagés soulèvent des problèmes susceptibles de compromettre l'obtention d'une opinion d'audit non modifiée et de suggérer des améliorations. Il veut aussi que vous traitiez de la réaction que pourrait avoir chacune des parties prenantes si SGF ne réussit pas à obtenir une opinion non modifiée.

ANNEXE I

ACTIVITÉS DE SGF

La plupart des épiceries donneront ce qu'elles pourront, lorsqu'elles le pourront. Plusieurs donateurs ont précisé qu'ils ne feraient pas de même pour une entreprise à but lucratif.

La majorité des activités seront menées par des bénévoles : certains recueilleront les denrées pour les livrer au magasin de SGF, où d'autres les trieront immédiatement. SGF n'a pas l'intention de conserver des dossiers indiquant la nature et la quantité des denrées recueillies.

Les aliments impropres à la vente seront déposés dans un bac à matières compostables et seront ramassés chaque semaine. Jakob tient à réduire au maximum la quantité de déchets enfouis, car il a dit aux parties prenantes que SGF serait écoresponsable.

Le magasin de SGF comportera des présentoirs simples. La date « Meilleur avant » de chaque aliment et la recommandation de le consommer au plus tôt seront clairement indiquées. Toutes les ventes se feront au comptant; un reçu rédigé à la main sera fourni sur demande. À la fin de la journée, Jakob déposera à la banque l'argent comptant reçu.

ANNEXE I (suite)
ACTIVITÉS DE SGF

État prévisionnel des résultats pour les 12 premiers mois

	<u>Note</u>	
Ventes		509 500 \$
Charges		
Loyer	1	126 000
Salaires	2	151 000
Camions	3	35 000
Intérêts	4	10 000
Amortissement		62 500
Services publics, publicité et autres frais		67 000
Collecte des matières compostables		8 000
Location des réfrigérateurs	5	40 000
		<u>499 500</u>
Excédent des produits sur les charges		<u>10 000 \$</u>

Notes

1. Le propriétaire a accepté de fixer le loyer mensuel à 10 500 \$, puisque la mission de SGF est de réduire le gaspillage alimentaire. Par contre, s'il en vient à croire que SGF a changé sa mission, le loyer augmentera pour correspondre au prix du marché, soit 15 000 \$ par mois.
2. SGF comptera quatre employés à temps plein, qui toucheront chacun un salaire annuel de 37 500 \$ pour l'exploitation du magasin. Jakob recevra, à titre d'employé, un salaire symbolique de 1 000 \$ par année pour la gestion du magasin.
3. Le montant de 35 000 \$ a trait aux assurances, aux réparations, à l'essence, aux changements d'huile et aux autres frais liés aux camions que SGF prévoit acheter.
4. SGF contractera un emprunt auprès de la Banque Eldred de 125 000 \$ portant intérêt à 8 %, pour l'achat de deux camions d'occasion et d'agencements usagés.
5. SGF louera ses réfrigérateurs. Ceux-ci ont une valeur de marché de 170 000 \$ et une durée de vie utile de six ans, après laquelle ils auront une valeur résiduelle non garantie de 50 000 \$. Ils seront loués pendant quatre ans moyennant un loyer annuel de 40 000 \$, exigible au début de chaque année. Le contrat de location ne prévoit pas d'option d'achat. Le loyer comprend le service d'entretien, qui coûterait 5 000 \$ par année s'il était acheté séparément.

ANNEXE II

FIXATION DU PRIX DE VENTE : SCÉNARIOS POSSIBLES

Sachant que le prix influe sur le volume des ventes, Jakob voit deux possibilités pour la fixation des prix.

Scénario 1 : Bas prix

SGF fixerait les prix à 50 % du prix de gros, en moyenne. Les ventes prévues de 509 500 \$ sont fondées sur l'hypothèse du « bas prix ».

Scénario 2 : Prix élevés

SGF fixerait les prix à 75 % du prix de gros, en moyenne. Jakob prévoit les différences suivantes par rapport au scénario du « bas prix » :

- diminution du volume des ventes de 25 %;
- diminution de 1 000 \$ par mois des coûts des services publics, en raison d'une utilisation moindre des réfrigérateurs;
- retour des denrées non périssables à SGF permis, en raison des prix de vente plus élevés, ce qui coûterait 25 000 \$ par an;
- augmentation des frais de publicité de 24 000 \$ par an;
- doublement des coûts de collecte des matières compostables, en raison d'un gaspillage accru.

ANNEXE III OFFRE DE RSS

RSS propose de vendre à SGF, pour 15 % du prix de détail, ses vêtements haut de gamme invendus à la fin de chaque saison, ce qui coûterait à SGF 120 000 \$ au total par année selon RSS. Il s'agirait dans tous les cas de ventes définitives, et le paiement serait exigible 15 jours après la livraison. RSS prévoit que SGF pourrait revendre les vêtements pour 30 % du prix de détail, que les achats se feraient une fois par trimestre et que les ventes s'étaleraient sur les trois mois suivant la livraison, et elle estime que 5 % des vêtements ne se vendraient pas.

La protection de ces vêtements contre le vol nécessiterait soit l'embauche d'un gardien de sécurité, payé 2 500 \$ par mois, soit l'installation d'un système d'étiquetage antivol, qui coûterait 20 000 \$ à l'achat et pourrait être utilisé pendant trois ans. Si aucune mesure n'était prise, le vol à l'étalage entraînerait des pertes équivalant en moyenne à 25 % du prix de vente des vêtements en magasin. Par ailleurs, la vente de vêtements nécessiterait l'achat de présentoirs spéciaux qui coûteraient 1 600 \$ à l'achat et pourraient être utilisés pendant deux ans. De plus, les primes d'assurance de SGF augmenteraient de 200 \$ par mois.

ANNEXE IV
FRAIS DE BUREAU À DOMICILE

1. Jakob travaillera 40 heures par semaine pour SGF, dont 25 heures environ à domicile. Le reste du temps, il rencontrera les fournisseurs et les donateurs dans leurs locaux ou au magasin. Jakob utilisera son bureau aussi à des fins personnelles.
2. Le bureau occupe 10 % de la superficie de la maison de Jakob.
3. Voici les coûts annuels liés à la maison de Jakob :

Électricité	1 800 \$
Impôts fonciers	4 000 \$
Assurance habitation	800 \$
Intérêts hypothécaires	2 000 \$

4. L'assureur de Jakob exigera une surprime de 500 \$ par année si la maison est utilisée à des fins d'affaires.
5. La ligne téléphonique résidentielle de Jakob lui coûte 60 \$ par mois, et Internet, 45 \$ par mois. Jakob utilisera pour SGF son téléphone résidentiel 50 % du temps (pour des appels locaux seulement) et Internet, 20 % du temps.
6. Jakob a payé sa maison 500 000 \$, montant qui, selon ses estimations, se répartit comme suit : 300 000 \$ pour le bâtiment et 200 000 \$ pour le terrain. Il souhaite demander la déduction pour amortissement pour la partie de sa maison utilisée comme bureau à domicile.
7. Jakob dépensera environ 10 000 \$ dans la prochaine année pour des travaux mineurs d'électricité et de peinture. De cette somme, il estime à 900 \$ le montant qui sera dépensé pour son bureau à domicile.

ANNEXE V
TYPES DE PLACEMENT POSSIBLES

1. Dépôt à terme de trois ans auprès de la banque, portant intérêt à un taux variable annuel correspondant au taux préférentiel moins 1,5 %. Les fonds ne peuvent être retirés avant l'échéance.
2. Compte bancaire « Investisseur » offrant un rendement annuel de 1 %. Les dépôts et les retraits sont possibles en tout temps.
3. Fonds commun de placement composé d'actions dont le rendement a été de 10 % par an pour les deux dernières années.
4. Obligation municipale libellée en dollars américains, échéant dans deux ans et générant un rendement total de 6 %.

GUIDE DE CORRECTION 3-1
STOPGASPILLAGE – C'EST FAISABLE! (SGF)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Jakob Janssen

De : CPA

Objet : StopGaspillage – C'est faisable! (SGF)

Vous trouverez ci-joint les conseils que vous avez dit souhaiter obtenir sur diverses questions.

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse les deux scénarios possibles pour la fixation des prix de vente.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA

3.2.2 Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions (modules communs – niveau A)

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)

Comme vous me l'avez demandé, j'ai analysé les deux scénarios possibles pour la fixation des prix de vente. L'état prévisionnel des résultats est fondé sur le scénario des bas prix et présente un excédent de 10 000 \$ des produits sur les charges. Dans l'analyse différentielle qui suit, j'ai calculé l'incidence qu'aurait le scénario des prix élevés sur l'excédent des produits sur les charges.

Excédent des produits sur les charges selon le scénario des bas prix	10 000 \$
Augmentation des ventes	
Ventes selon le scénario des bas prix	509 500 \$
Majorées au prix de gros	÷ 0,50
	1 019 000
Facteur prix	× 75 %
Facteur volume (1 - 0,25)	× 0,75
Ventes selon le scénario des prix élevés	573 188 \$
Ventes selon le scénario des bas prix	(509 500)
Ventes supplémentaires	63 688
Diminution des coûts des services publics	12 000
Augmentation des frais de publicité	(24 000)
Coûts des retours de denrées non périssables	(25 000)
Coûts de collecte des matières compostables	(8 000)
Excédent des produits sur les charges selon le scénario des prix élevés	28 688 \$

Le scénario des prix élevés génère un excédent plus élevé des produits sur les charges, ce qui pourrait vous aider à ouvrir d'autres magasins ou à rembourser l'emprunt contracté pour l'achat des camions et des agencements plus vite que si vous optez pour le scénario des bas prix.

Toutefois, votre principal objectif est de réduire le gaspillage alimentaire, ce qui signifie que vous devez vendre un maximum de denrées alimentaires.

Selon le scénario des prix élevés, le volume des ventes diminuerait de 25 %, ce qui va à l'encontre de cet objectif. Dans ce scénario, SGF permettrait aussi le retour des denrées non périssables. Cette décision est aussi contraire à l'objectif de vendre un maximum de denrées alimentaires parce qu'elle pourrait mener à une augmentation du gaspillage.

En outre, si SGF dégagne un plus grand excédent des produits sur les charges, le propriétaire de l'immeuble pourrait croire que l'organisme a changé sa mission de réduire le gaspillage alimentaire et décider d'augmenter le loyer de 4 500 \$ par mois, soit de 54 000 \$ par année. Ce montant est supérieur à l'excédent des produits sur les charges, estimé à 28 688 \$, ce qui placerait SGF en situation déficitaire ($28\,688 \$ - 54\,000 \$ = -25\,312 \$$).

Le scénario des prix élevés et l'excédent plus élevé des produits sur les charges pourraient faire en sorte que SGF soit perçue comme une entreprise à but lucratif. Comme plusieurs donateurs ont précisé qu'ils ne feraient pas de dons à ce type d'organisation, certaines épiceries pourraient cesser de donner des denrées. SGF risquerait par ailleurs de perdre son statut d'organisme sans but lucratif en raison du bénéfice accru.

Le scénario des bas prix permet d'atteindre l'excédent visé de 10 000 \$ des produits sur les charges pour le premier exercice et de maximiser la quantité de denrées vendues. Comme ce scénario est celui qui cadre le mieux avec la mission de SGF, c'est celui que je vous recommande.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1 (Comptabilité de gestion), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de réaliser une analyse quantitative et qualitative des deux scénarios possibles pour la fixation des prix de vente.

Compétent – Le candidat réalise une analyse quantitative et qualitative des deux scénarios possibles pour la fixation des prix de vente et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat réalise une analyse quantitative et qualitative approfondie des deux scénarios possibles pour la fixation des prix de vente et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat quantifie le financement externe requis pour couvrir les besoins de trésorerie mensuels des six premiers mois du projet avec RSS.

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)**

Analyse des flux de trésorerie							
	Mois 0	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6
Ventes (note 1)		19 000 \$	19 000 \$	19 000 \$	19 000 \$	19 000 \$	19 000 \$
Coût des ventes	30 000				30 000		
Système antivol (note 2)	(30 000)	19 000	19 000	19 000	(11 000)	19 000	19 000
Présentoirs	20 000						
Assurances	1 600						
		200	200	200	200	200	200
	(51 600) \$	18 800 \$	18 800 \$	18 800 \$	(11 200) \$	18 800 \$	18 800 \$
Cumul	(51 600) \$	(32 800) \$	(14 000) \$	4 800 \$	(6 400) \$	12 400 \$	31 200 \$
Note 1							
Ventes mensuelles ($120\,000 \$ \div 12 \times 30 \% \div 15 \%$)				20 000 \$			
Invendables (5 %)				1 000			
Ventes nettes				19 000 \$			
Note 2							
Coût annuel des options de sécurité :							
Gardien de sécurité ($2\,500 \$ \times 12$ mois)				30 000			
Système antivol ($20\,000 \$ \div 3$ ans)				6 667			
Aucune mesure de sécurité (25% du prix de vente $\times 240\,000 \$$)				60 000			
Meilleure option – Système antivol						6 667	

L'investissement initial pour le système antivol exigera une injection substantielle de trésorerie. Ce système aura le coût annuel le plus bas et est la meilleure solution à long terme d'un point de vue financier.

L'offre de RSS créerait des problèmes de trésorerie à court terme pour SGF, mais les flux de trésorerie de l'organisme redeviendraient positifs, sur une base cumulative, dans les cinq mois suivants. SGF aurait cependant besoin de flux de trésorerie suffisants pour acheter les vêtements chaque trimestre.

Il convient de souligner que les chiffres ont été fournis par RSS et que leur fiabilité devrait être remise en question. De plus, les achats auprès de RSS seraient définitifs, ce qui représenterait un risque pour SGF si les ventes étaient inférieures aux attentes.

Financement requis

Comme l'emprunt bancaire ne couvrirait que les activités liées aux denrées alimentaires, et que les sommes données et les revenus qui en seront tirés ne pourront être utilisés que pour l'ouverture d'autres magasins, on ne sait pas trop d'où viendra l'injection de trésorerie.

Le montant initial requis sera de 51 600 \$: 30 000 \$ pour le premier achat de vêtements, 20 000 \$ pour le système antivol et 1 600 \$ pour les présentoirs.

Les flux de trésorerie seront positifs pour les trois premiers mois et devraient permettre de récupérer le montant initial payé, mais une autre injection de trésorerie sera nécessaire au début du quatrième mois pour l'achat des vêtements du trimestre suivant. Selon les prévisions, l'achat coûtera 30 000 \$, et SGF ne disposera que de 4 800 \$ en trésorerie à ce moment. Par conséquent, SGF aura besoin de 25 200 \$ (30 000 \$ – 4 800 \$). Ce montant sera récupéré à la fin du cinquième mois si les prévisions de ventes se réalisent, et aucune autre injection de trésorerie ne devrait être nécessaire par la suite.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de quantifier le financement externe requis pour couvrir les besoins de trésorerie mensuels des six premiers mois du projet avec RSS.

Compétent – Le candidat quantifie le financement externe requis pour couvrir les besoins de trésorerie mensuels de chacun des six premiers mois du projet avec RSS.

Compétent avec distinction – Le candidat quantifie le financement externe requis pour couvrir les besoins de trésorerie mensuels de chacun des six premiers mois du projet avec RSS et recommande un système antivol.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat analyse la concordance stratégique de l'offre de RRS et les autres facteurs décisionnels à considérer relativement à cette offre.

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 (modules communs – niveau B)

2.3.3 Évaluer les différentes options stratégiques (modules communs – niveau B)

Vous m'avez demandé d'analyser si l'offre de RSS cadrerait avec votre stratégie et de traiter des autres facteurs décisionnels à considérer relativement à cette offre. Pour y arriver, il faut notamment évaluer la concordance de l'offre avec la mission de SGF.

Concordance avec la mission

La vente de surplus de vêtements pourrait être vue comme un moyen de récupérer des vêtements pour éviter qu'ils soient jetés et donc, de réduire le gaspillage, ce qui concorderait avec un aspect de votre mission. Toutefois, la vente de vêtements haut de gamme ne semble pas cadrer avec la mission de SGF, qui est de réduire le gaspillage alimentaire. Cette activité pourrait aussi compromettre le statut d'organisme sans but lucratif de SGF.

Autres facteurs décisionnels

Selon l'analyse quantitative, la vente de vêtements générerait un apport positif qui contribuerait à l'excédent annuel des produits sur les charges. Cet apport pourrait contrebalancer l'imprévisibilité des dons d'aliments et aiderait à stabiliser les flux de trésorerie de SGF, ce qui lui permettrait de continuer à servir la collectivité. Ce projet présente toutefois des risques pour SGF et pourrait avoir des incidences pour les parties prenantes :

1. Plusieurs de vos donateurs ont dit qu'ils ne donneraient pas de denrées alimentaires à une entreprise à but lucratif, et qu'ils n'acceptent de vous faire des dons que pour appuyer votre mission et atteindre leurs propres objectifs de développement durable. S'ils croient que la mission de SGF a changé, vous pourriez perdre leur soutien. Or, SGF a absolument besoin des dons de denrées pour mener ses activités.
2. Si le propriétaire de l'immeuble a fixé votre loyer sous le prix du marché, c'est avant tout pour appuyer la mission de SGF, qui est de réduire le gaspillage alimentaire. S'il a l'impression que votre mission a changé parce que vous vendez des vêtements haut de gamme, vous pourriez perdre ces économies annuelles de 54 000 \$ $[(15\,000 \$ - 10\,500 \$) \times 12]$, ce qui aurait une incidence importante sur les activités de SGF.

3. Votre main-d'œuvre est largement constituée de bénévoles, qui pourraient être moins enclins à aider un magasin qui vend des vêtements haut de gamme qu'un magasin dont la mission est de réduire le gaspillage alimentaire.
4. Des particuliers souhaitent faire un apport pour financer l'ouverture d'autres magasins parce que votre mission est de réduire le gaspillage alimentaire. Ils ne le feraient peut-être pas si environ 40 % de vos produits étaient tirés de la vente de vêtements haut de gamme.
5. Les clients qui s'approvisionneront chez SGF ne constituent peut-être pas le marché cible pour les vêtements haut de gamme de RSS.
6. Il pourrait cependant y avoir une certaine synergie si les clients jugent que, sur le plan environnemental, il est préférable d'éviter que des produits encore bons soient jetés, ou s'ils sont heureux de pouvoir se procurer, à bon prix, de produits de qualité.
7. La vente de vêtements nécessiterait des efforts supplémentaires, qui détourneraient votre équipe, déjà petite, de ses tâches liées aux denrées alimentaires. Vous aurez probablement besoin d'une solution de paiement par carte de crédit, d'un système de retour des produits, d'un système antivol et de salles d'essayage qui occuperont de l'espace dans les locaux. Le volume de publicité que vous ferez et la nature de celle-ci changeraient également, et vous auriez à tenir compte de l'entreposage et de la présentation des vêtements, qui feraient augmenter les coûts.
8. Le prix unitaire des vêtements est plus élevé que celui des aliments et, comme vous l'avez dit, vous auriez besoin d'une meilleure protection contre le vol que si vous vendiez seulement de la nourriture. Si vous choisissez le système d'étiquetage antivol, votre personnel devra étiqueter chaque article, puis retirer les étiquettes de chaque vêtement vendu. Cela pourrait prendre beaucoup de temps et s'ajouterait à votre charge de travail.
9. Il faudrait peut-être que SGF trouve une source de financement supplémentaire pour couvrir les coûts de démarrage de ce nouveau projet.

Conclusion

Avant d'envisager sérieusement ce projet, vous devriez parler à vos prêteurs, au propriétaire de l'immeuble et à vos donateurs pour savoir s'ils l'appuieraient. Si vous leur présentez comme une mesure vous permettant de prendre une marge réduite sur les aliments afin d'en écouler davantage, vous pourriez obtenir leur aval.

À court terme, cependant, vous devriez vous concentrer sur les denrées alimentaires, le temps de bien montrer que vos activités autres que la vente de denrées ne vous éloignent pas de votre mission.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser la concordance stratégique de l'offre de RSS ou mentionne certains des facteurs décisionnels à considérer relativement à cette offre.

Compétent – Le candidat analyse la concordance stratégique de l'offre de RSS et certains des facteurs décisionnels à considérer relativement à cette offre.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la concordance stratégique de l'offre de RSS et plusieurs des facteurs décisionnels à considérer relativement à cette offre.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat analyse les règles fiscales applicables aux frais de bureau à domicile et la déductibilité des dépenses.

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)

Pour pouvoir demander la déduction de ses frais de bureau à domicile, Jakob doit satisfaire à l'un des deux critères suivants : il doit soit a) travailler plus de 50 % du temps à son bureau à domicile, soit b) l'utiliser de façon régulière pour rencontrer des clients ou d'autres personnes pour son travail. Jakob répond au premier critère, puisqu'il travaillera à domicile 25 heures sur 40 par semaine, mais non au deuxième, car les réunions auront lieu dans les bureaux de ses fournisseurs/donateurs ou au magasin. Toutefois, un seul des deux critères doit être rempli.

Voici les frais que Jakob a relevés :

1. La facture d'électricité annuelle de Jakob est de 1 800 \$. Comme son bureau occupe 10 % de la superficie de sa maison, on peut raisonnablement attribuer 180 \$ de cette dépense au bureau à domicile (10 % × 1 800 \$).
2. Même si Jakob doit payer une surprime d'assurance s'il utilise sa maison à des fins professionnelles, les intérêts hypothécaires, les impôts fonciers et l'assurance habitation ne sont pas déductibles, en tout ou en partie, à titre de frais de bureau à domicile pour un employé.

3. En tant qu'employé, Jakob peut déduire le coût des appels interurbains qu'il fait de chez lui à partir de son téléphone fixe, mais pas son forfait téléphonique ou son forfait Internet résidentiel.
4. Les employés ne peuvent pas demander la déduction pour amortissement au titre de leur résidence en raison des limites établies à l'alinéa 8(1j).
5. Les coûts d'entretien sont déductibles. Comme 900 \$ sont clairement attribuables à l'entretien du bureau à domicile, c'est ce montant qui peut être déduit (et non 10 % de 10 000 \$). Il faudrait analyser plus en détail les coûts réels afin de déterminer si certains coûts sont attribuables à l'ensemble de la résidence (et non à des pièces précises), auquel cas 10 % de ces dépenses seraient aussi déductibles.

Les frais totaux admissibles s'élèvent donc à 1 080 \$ (180 \$ + 900 \$).

Le plafond applicable aux frais déductibles correspond au revenu d'emploi gagné, soit 1 000 \$ dans le cas de Jakob. D'après l'analyse qui précède, les frais de Jakob excéderont ce montant. SGF devrait donc envisager d'augmenter le salaire de Jakob ou de lui rembourser une partie de ses frais. Sinon, il sera possible de reporter les frais excédentaires de 80 \$ à une autre année.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les règles fiscales globales applicables aux frais de bureau à domicile ou le traitement fiscal de certains des éléments.

Compétent – Le candidat analyse les règles fiscales globales applicables aux frais de bureau à domicile et le traitement fiscal de certains des éléments.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse les règles fiscales globales applicables aux frais de bureau à domicile et le traitement fiscal de plusieurs des éléments.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat analyse les types de placement possibles.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA**5.2.2 Évaluer le portefeuille de placements de l'entité (modules communs – niveau B)****Objectifs**

Afin de bien évaluer les différents types de placement possibles, nous devons commencer par établir vos objectifs qui, je crois, peuvent se résumer comme suit :

1. D'abord, il faut protéger le capital apporté en vue de l'ouverture d'autres magasins.
2. Ensuite, il faut conserver une certaine latitude quant au retrait et à l'utilisation des fonds. Comme nous ne savons pas exactement quand les autres magasins seront ouverts, il est important que SGF puisse convertir le placement en actifs liquides assez facilement.
3. Enfin, il faut obtenir le meilleur rendement possible en respectant les deux objectifs précédents.

Évaluation des types de placement

1. Le dépôt à terme est un moyen relativement sûr de protéger le capital apporté, mais la durée de trois ans du placement nous amène à la fin de l'horizon de 24 à 36 mois envisagé pour l'ouverture de nouveaux magasins. Comme il s'agit d'un dépôt à terme, ce placement n'offre aucune latitude, car son échéance est fixe. De plus, le taux de rendement est l'un des plus bas parmi les types de placement proposés.
2. Le compte bancaire « Investisseur » vous donne beaucoup plus de latitude pour ce qui est du retrait des fonds. Il offre cependant le taux de rendement le plus bas de tous les types de placement proposés. Si vous pensez avoir besoin des fonds au cours des trois prochaines années, la flexibilité de ce compte pourrait être très avantageuse.
3. Le fonds commun de placement composé d'actions a dégagé un rendement plus élevé (10 % par an pour les deux dernières années) que celui des autres placements. Or, le capital y serait à risque, ce qui ne porterait peut-être pas à conséquence si l'horizon de placement était plus long. Toutefois, comme cet horizon est de 24 à 36 mois, vous pourriez être obligé de liquider vos parts dans des conditions de marché défavorables. Ce type de placement ne convient donc pas, puisqu'il ne respecte pas l'objectif de protection du capital.
4. L'obligation municipale présente deux problèmes. Premièrement, elle n'arrive à échéance que dans deux ans. Si SGF a besoin des fonds plus tôt, il devra revendre l'obligation sur le marché secondaire. Or, de nombreux facteurs pourraient influencer sur la valeur de marché de cette obligation en cas de revente avant son échéance, comme les variations des taux d'intérêt et les changements de la situation financière de la municipalité. Ce placement ne permet donc pas de protéger le capital. Deuxièmement, le fait que l'obligation soit libellée en dollars américains expose SGF au risque de change, ce qui pourrait aussi jouer sur le rendement réalisé à l'échéance ou lors de la vente de l'obligation.

Recommandation

Compte tenu du principal objectif visé, soit protéger le capital, je vous déconseille les placements 3 et 4. Vous devriez plutôt choisir le placement 1 (dépôt à terme) si vous ne prévoyez pas d'avoir besoin des fonds d'ici trois ans, ou le placement 2 (compte bancaire « Investisseur »), dans le cas contraire. Vous pourriez également opter pour plus d'un type de placement. Le fait de combiner un placement plus risqué et un placement plus sûr offrirait de meilleures perspectives de rendement et un niveau de risque acceptable. Une telle combinaison vous donnerait accès à une partie de vos fonds en tout temps, au cas où vous en auriez besoin. La combinaison des placements 1 et 2 permettrait aussi de dégager un meilleur rendement et de placer une partie des fonds à plus long terme.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5 (Finance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser certains des types de placement.

Compétent – Le candidat analyse certains des types de placement et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs des types de placement et formule une recommandation.

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

Le candidat analyse le traitement comptable applicable aux apports que SGF a reçus.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA

1.2.1 *Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées (module commun 1 – niveau A)*

1.2.2 *Évaluer le traitement des opérations courantes (module commun 1 – niveau A)*

1.2.3 *Évaluer le traitement des opérations non courantes (module commun 1 – niveau B)*

Dispositions de la Partie III du *Manuel*

SGF a choisi d'appliquer les Normes comptables pour les organismes sans but lucratif (NCOSBL – Partie III du *Manuel de CPA Canada*), et Jakob aimerait savoir quel serait le traitement comptable applicable aux différents types d'apports que SGF a reçus. Un OSBL qui applique la Partie III du *Manuel* applique également les Normes pour les entreprises à capital fermé de la Partie II du *Manuel* qui portent sur les questions non couvertes par la Partie III. Les normes de la Partie III traitent des apports comme suit :

4410.16 L'organisme peut décider de comptabiliser les apports de biens et de services, mais il ne doit le faire que si la juste valeur de ces apports peut faire l'objet d'une estimation raisonnable, et si les biens et services sont utilisés dans le cours normal de ses activités et auraient dû être achetés par l'organisme à défaut d'un apport.

4410.19 Les apports doivent être évalués à leur juste valeur à la date de l'apport, si la juste valeur peut faire l'objet d'une estimation raisonnable.

4410.20 Un apport d'actifs autres que de la trésorerie est évalué à sa juste valeur. L'estimation de la juste valeur se fonde sur des valeurs de marché ou d'expertise. La juste valeur des apports de biens et de services qui sont normalement achetés est déterminée par référence au prix d'achat de biens et de services similaires.

4410.02 f) Juste valeur : montant de la contrepartie dont conviendraient des parties compétentes agissant en toute liberté dans des conditions de pleine concurrence.

Si ces critères sont respectés, SGF pourrait décider de comptabiliser ou non les apports de biens et de services dans ses états financiers. Par contre, une fois que SGF aura choisi une méthode comptable, il devra l'appliquer à toutes les périodes et à tous les types d'apports. Par conséquent, si SGF choisit de comptabiliser les apports de denrées alimentaires, il devra aussi comptabiliser les autres types d'apports (comme les apports de services), et ce, d'un exercice à l'autre. Il est à noter que les apports comptabilisés seront contrebalancés par les charges correspondantes constatées, si bien que SGF doit soupeser les avantages et les inconvénients pour décider si la comptabilisation des apports en vaut la peine.

Apports de denrées alimentaires

Premier critère – Estimation raisonnable de la juste valeur : Puisque les denrées auraient autrement été jetées, il pourrait être difficile d'en déterminer la juste valeur, et on pourrait considérer que leur valeur est nulle. Toutefois, les magasins ont souvent une section de produits à prix réduits dans laquelle on trouve des aliments imparfaits ou proches de leur date « Meilleur avant ». Les prix de ces aliments pourraient servir à établir la juste valeur des apports d'aliments reçus par SGF.

Second critère – Utilisation dans le cours normal des activités : Si SGF ne recevait pas de dons, il devrait acheter les aliments. Ce critère est donc satisfait.

Apports de services et de temps des bénévoles

Premier critère – Estimation raisonnable de la juste valeur : La valeur du temps donné pourrait être établie à partir des taux du marché, comme le salaire minimum, s'il y a lieu.

Second critère – Utilisation dans le cours normal des activités : Sans les bénévoles, SGF devrait payer de la main-d'œuvre pour assurer le fonctionnement du magasin. Par conséquent, on peut dire que le temps des bénévoles est utilisé dans le cours normal des activités.

Loyer réduit

Le loyer serait de 15 000 \$ par mois, mais le propriétaire est prêt à ne demander que 10 500 \$ par mois tant que SGF aura pour mission de réduire le gaspillage alimentaire. Ce rabais important peut être considéré comme un apport à SGF, puisque la juste valeur locative est de 15 000 \$.

Premier critère – Estimation raisonnable de la juste valeur : Dans ce cas, nous savons que la juste valeur de marché est de 15 000 \$. La juste valeur de l'apport mensuel serait donc de 4 500 \$ (15 000 \$ - 10 500 \$).

Second critère – Utilisation dans le cours normal des activités : SGF devrait payer le taux du marché si le propriétaire ne lui accordait pas de réduction.

Apports de biens et de services

Si SGF décide de comptabiliser les apports dans ses états financiers, il devra « *indiquer la nature et le montant des apports de biens et de services comptabilisés dans les états financiers* », conformément au paragraphe 4410.24. Par exemple, SGF devra présenter en tant qu'apport l'écart entre le loyer payé et la juste valeur locative.

Fonds destinés à l'ouverture de nouveaux magasins (apports affectés)

Les fonds apportés à SGF pour le financement de l'ouverture d'autres magasins sont considérés comme des apports affectés, puisqu'ils doivent être utilisés à une fin précise.

4410.10 L'organisme doit comptabiliser les apports conformément à l'une des deux méthodes suivantes :

- a) *la méthode du report* (voir les paragraphes 4410.28 à .56);
- b) *la méthode de la comptabilité par fonds affectés* (voir les paragraphes 4410.57 à .77).

Méthode du report :

4410.28 Selon la méthode du report, les apports grevés d'une affectation imposant une obligation non encore remplie sont cumulés à titre d'apports reportés. Par conséquent, l'excédent des produits de l'organisme sur ses charges pour la période considérée représente l'augmentation des ressources qui ne sont pas affectées à des charges spécifiques d'une période future. Les organismes qui optent pour la méthode de la comptabilité par fonds affectés se réfèrent aux paragraphes 4410.57 à .77.

4410.33 Les apports affectés à l'achat d'immobilisations qui seront amorties doivent être reportés et comptabilisés en produits selon la même méthode que celle suivie pour l'amortissement des immobilisations acquises.

4410.34 Les apports affectés à l'achat d'immobilisations qui ne seront pas amorties doivent être comptabilisés à titre d'augmentations directes de l'actif net.

Méthode de la comptabilité par fonds affectés :

4410.62 Les apports affectés pour lesquels l'organisme présente un fonds affecté correspondant doivent être comptabilisés en produits de ce fonds au cours de la période.

Selon la méthode choisie, le traitement des fonds réservés à l'ouverture d'autres magasins variera. Si SGF utilise la méthode du report, les fonds ne seront comptabilisés en produits que lorsqu'ils seront utilisés (à moins qu'ils soient utilisés pour l'achat d'immobilisations qui seront amorties, auquel cas ils devront être reportés et comptabilisés progressivement) et seront présentés à titre d'apports reportés dans l'état de la situation financière. Par contre, si SGF emploie la méthode de la comptabilité par fonds affectés, le plein montant des apports pourra être comptabilisé en produits si un fonds affecté est établi pour l'ouverture d'autres magasins. SGF devra indiquer dans ses états financiers la nature et le montant des variations des soldes des apports reportés survenues au cours de la période.

Recommandation

Pour prendre une décision, SGF devra tenir compte des besoins des utilisateurs des états financiers et se demander si l'information présentée leur sera utile. Lorsqu'il évaluera si l'information est utile pour les parties prenantes, SGF devra aussi prendre en considération les difficultés que pourrait soulever l'application du critère de la juste valeur pour déterminer la valeur des apports en nature. La comptabilisation des apports de temps nécessiterait aussi beaucoup de travail administratif, et SGF devra évaluer s'il en vaut la peine. Comme les principaux utilisateurs des états financiers seront la banque et, possiblement, les donateurs de denrées, et que ceux-ci comprennent déjà très bien les activités de SGF, la présentation de la méthode comptable dans les notes complémentaires devrait suffire. Quant au choix entre la méthode du report ou la méthode de la comptabilité par fonds affectés, SGF devra tenir compte du fait que la première met l'accent sur les activités, tandis que la deuxième met l'accent sur les restrictions. Je vous recommande d'adopter la méthode du report, qui est plus facile à appliquer, à moins que vous ne prévoyiez recevoir d'autres apports affectés semblables à l'apport réservé à l'ouverture d'autres magasins.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6 (Information financière), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable applicable aux apports.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable applicable aux apports.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en détail le traitement comptable applicable aux apports.

Occasion d'évaluation n° 7 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse le traitement comptable du contrat de location de l'équipement.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA

1.2.1 *Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées (module commun 1 – niveau A)*

1.2.2 *Évaluer le traitement des opérations courantes (module commun 1 – niveau A)*

Comptabilisation des contrats de location

SGF louera les réfrigérateurs pendant quatre ans. Jakob a demandé quel serait le traitement comptable du contrat de location (bail).

3065.06 Du point de vue du preneur, on peut considérer que pratiquement tous les avantages et les risques inhérents à la propriété lui sont transférés lorsque, à la date d'entrée en vigueur du bail, au moins l'une des conditions suivantes est remplie :

- a) Il est pratiquement assuré que le preneur accédera à la propriété du bien au terme de la durée du bail. Cette condition se trouve remplie lorsque le bail prévoit que la propriété du bien loué sera cédée au preneur au terme de la durée du bail ou lorsqu'il contient une option d'achat à prix de faveur.*
- b) La durée du bail est telle que le preneur jouira de pratiquement tous les avantages économiques que l'on prévoit pouvoir tirer de l'utilisation du bien. Même si la durée du bail n'est pas égale, en termes d'années, à la durée économique du bien loué, on s'attend normalement à ce que le preneur retire pratiquement tous les avantages économiques que peut procurer l'utilisation du bien lorsque le bail couvre une proportion considérable (habituellement 75 % ou plus) de la durée économique du bien. On peut supposer en effet qu'un matériel moderne, doté des derniers perfectionnements technologiques et à l'état neuf est plus efficace qu'un matériel usé et de conception plus ancienne.*

c) *Le bailleur est assuré, aux termes du bail, de récupérer le capital investi dans le bien loué et de gagner un rendement sur cet investissement. Cette condition est remplie si, au début de la durée du bail, la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail, abstraction faite de la partie de ces paiements qui a trait aux frais accessoires, représente la quasi-totalité (habituellement 90 % ou plus) de la juste valeur du bien loué à la date d'entrée en vigueur du bail. Pour déterminer la valeur actualisée, le preneur utilise comme taux d'actualisation son taux d'intérêt marginal ou, s'il le connaît et s'il est inférieur au taux d'intérêt marginal, le taux d'intérêt implicite du bail.*

.09 *Lorsque, aux termes d'un bail, pratiquement tous les avantages et les risques inhérents à la propriété du bien loué sont transférés du bailleur au preneur, ce bail doit être comptabilisé comme un contrat de location-acquisition par le preneur et comme un contrat de location-vente ou de location-financement par le bailleur.*

.10 *Lorsque, aux termes d'un bail, pratiquement tous les avantages et les risques inhérents à la propriété sont laissés au bailleur, ce bail doit être comptabilisé comme un contrat de location-exploitation tant par le bailleur que par le preneur.*

Application des critères ci-dessus au contrat de location de SGF :

1. Le contrat ne contient pas d'option d'achat à prix de faveur ou de clause laissant présumer qu'il est pratiquement assuré que SGF achètera l'équipement à la fin du contrat de quatre ans.
2. La durée de vie utile (durée économique) de l'équipement est de six ans, et la durée du contrat de location est de quatre ans. Le contrat couvre donc 66 % de la durée de vie utile de l'équipement, ce qui est sous le seuil de 75 % généralement utilisé pour ce critère.
3. Le loyer annuel sera de 40 000 \$. Ce montant comprend toutefois 5 000 \$ pour le service d'entretien, qu'il faut séparer du loyer pour déterminer si le contrat respecte le critère. La valeur actualisée des paiements exigibles en vertu du bail s'établit à 125 198 \$ (8 %, quatre périodes, 35 000 \$ au début de chaque période), soit 74 % de la juste valeur de marché de 170 000 \$. Ce montant est inférieur au seuil de 90 % habituellement utilisé pour déterminer si un contrat est un contrat de location-acquisition ou un contrat de location-exploitation.

Comme le contrat de location ne satisfait à aucun des trois critères, il est considéré comme un contrat de location-exploitation. SGF doit donc comptabiliser le coût annuel de 35 000 \$ de la location et les frais de 5 000 \$ pour le service d'entretien en tant que charges d'exploitation.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 7 (Information financière), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable du contrat de location.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable du contrat de location.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en détail le traitement comptable du contrat de location.

Occasion d'évaluation n° 8 (Étendue)

Le candidat analyse les problèmes susceptibles de compromettre l'obtention d'une opinion d'audit non modifiée, suggère des améliorations, et traite des réactions que pourraient avoir chacune des parties prenantes si SGF ne réussit pas à obtenir une opinion non modifiée.

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)

4.3.5 Évaluer les risques du projet ou, pour les missions d'audit, les risques d'anomalies significatives aux niveaux des états financiers et des assertions pour les catégories d'opérations, les soldes des comptes et les informations à fournir (modules communs – niveau B)

4.3.11 Préparer ou interpréter l'information et les rapports pour les parties prenantes (modules communs – niveau B)

S'il lui est impossible d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés, l'auditeur ne pourra pas exprimer une opinion non modifiée. En raison des processus actuels et de la nature des activités, il y a plusieurs soldes clés pour lesquels l'auditeur ne pourra pas obtenir des éléments probants suffisants. J'ai relevé les aspects préoccupants et formulé des recommandations qui permettraient d'atténuer les risques.

Dons reçus des épiceries

Problème : Les dons des épiceries ne sont ni consignés ni quantifiés.

Incidences : Si SGF choisit de comptabiliser les dons en nature dans les états financiers, comme il en a été question précédemment, l'auditeur ne sera pas en mesure d'obtenir des éléments probants suffisants pour démontrer que tous les apports ont été pris en compte. Il existe un risque que les dons ne soient pas tous comptabilisés et que les bénévoles ou les employés volent des produits donnés que SGF aurait pu vendre.

Recommandation : Les bénévoles devraient consigner tous les dons dans un registre dès leur réception. Même si les denrées données ne sont pas comptabilisées ou présentées dans les états financiers, les responsables de la gouvernance et les autres parties prenantes s'attendent à ce que la direction applique certains contrôles relativement à la gestion des dons reçus. Il faudrait également séparer les tâches liées à la réception des dons pour prévenir les vols. Il pourrait toutefois être impossible de le faire, compte tenu du nombre limité d'employés.

Produits et trésorerie

Problème : Comme SGF fonctionne presque exclusivement avec de l'argent comptant et n'émet de reçus que lorsque les clients le demandent, il existe des faiblesses importantes sur le plan du contrôle, et l'exhaustivité des produits et de la trésorerie pourraient poser un problème considérable.

Incidences : Ces pratiques pourraient empêcher la réalisation d'un audit du montant des ventes après coup, car il n'y aura aucune piste d'audit des produits tirés des ventes et, par conséquent, aucune preuve que SGF a réellement reçu les produits.

Recommandation : SGF devrait acquérir une caisse enregistreuse pour fournir automatiquement des reçus aux clients et produire un sommaire des ventes aux fins de la tenue de comptes. Un des employés devrait compter l'argent dans la caisse et en rapprocher le total avec les reçus à la fin de chaque journée. Jakob devrait ensuite faire le rapprochement entre le total des reçus et le dépôt bancaire quotidien. Il serait essentiel de séparer les tâches entre les personnes concernées.

SGF devrait aussi tenir un registre de tous les aliments jetés (c'est-à-dire les aliments impropres à la vente déposés dans le bac à matières compostables). Cette pratique, combinée avec la tenue d'un registre des dons et la production de reçus, devrait permettre à Jakob de déterminer si le vol est un problème important.

Conclusion

SGF devrait renforcer dès que possible les contrôles relatifs à certains aspects de ses activités, particulièrement l'argent comptant et les produits, ce qui permettrait peut-être à l'auditeur d'exprimer une opinion non assortie d'une réserve résultant d'une limitation de l'étendue des travaux. Comme l'organisme n'est pas encore en activité, il est encore temps de mettre en place des contrôles appropriés. Si SGF adopte des contrôles relatifs aux ventes au comptant dès maintenant, il sera possible de démontrer l'exhaustivité des produits et de la trésorerie. S'il décide en plus de ne pas comptabiliser ou présenter les apports en nature dans les états financiers, l'organisme devrait obtenir une opinion sans réserve.

Par contre, si SGF n'instaure pas de contrôles adéquats relativement aux ventes au comptant, l'auditeur devra formuler une réserve quant aux produits. Si SGF décide de comptabiliser les apports d'aliments dans les états financiers, l'auditeur pourrait aussi devoir formuler une réserve quant à l'exhaustivité des apports, puisque les dons représentent une part importante (significative) des produits de SGF.

Incidence d'une opinion avec réserve sur les parties prenantes

La banque est probablement la partie prenante pour laquelle une opinion avec réserve aurait le plus d'importance. Elle pourrait la percevoir comme un indicateur d'incertitude financière ou de mauvaise gestion des ressources, et conséquemment refuser d'accorder le prêt à SGF.

Une opinion avec réserve pourrait aussi dissuader les donateurs d'aliments d'aider SGF. S'ils apprennent que l'organisme ne contrôle pas adéquatement la vente des denrées données, ils pourraient décider d'arrêter de faire des dons, ce qui mettrait en péril la continuité de l'exploitation de SGF.

Un troisième groupe susceptible d'être touché est celui des apporteurs qui souhaitent apporter des fonds à SGF pour financer l'ouverture d'autres magasins. En effet, une réserve à l'égard de l'exhaustivité des ventes pourrait amener ces personnes à changer d'avis si elles estiment improbable que SGF soit capable de gérer les ventes dans plusieurs magasins s'il n'est pas en mesure de le faire adéquatement dans un seul.

Le propriétaire de l'immeuble pourrait également réagir négativement si l'auditeur exprime une réserve à l'égard de la gestion des ventes au comptant. S'il considère que SGF ne remplit pas sa mission, le propriétaire pourrait exiger un loyer correspondant au prix du marché.

Les autres parties prenantes (employés et bénévoles) ne réagiraient probablement pas à la formulation d'une réserve, surtout que ce sont elles qui pourraient profiter du manque de contrôles (vol de biens et/ou d'argent).

Compte tenu des incidences majeures qu'aurait une opinion avec réserve sur plusieurs des parties prenantes, il est essentiel que SGF règle les faiblesses de contrôle relatives aux ventes au comptant avant de commencer ses activités.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 8 (Audit et certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève certains des problèmes susceptibles de compromettre l'obtention d'une opinion d'audit non modifiée ou traite des réactions que pourraient avoir certaines des parties prenantes si SGF ne réussit pas à obtenir une opinion non modifiée.

Compétent – Le candidat analyse certains des problèmes susceptibles de compromettre l'obtention d'une opinion d'audit non modifiée, suggère des améliorations, et traite des réactions que pourraient avoir certaines des parties prenantes si SGF ne réussit pas à obtenir une opinion non modifiée.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs des problèmes susceptibles de compromettre l'obtention d'une opinion d'audit non modifiée, suggère des améliorations, et traite des réactions que pourraient avoir chacune des parties prenantes si SGF ne réussit pas à obtenir une opinion non modifiée.

Étude de cas n° 2**(Temps suggéré : 75 minutes)**

Optométrie Veza ltée (OVL) réalise des examens de la vue et vend des lunettes sur ordonnance, de même que des lunettes de soleil haut de gamme.

Nous sommes au début de 2019 et la D^{re} Michelle Veza, optométriste et fondatrice d'OVL, examine les résultats financiers du premier exercice d'OVL, terminé le 31 décembre 2018. Surprise de n'avoir dégagé qu'un faible bénéfice, elle vous consulte, vous, CPA.

Michelle veut mieux comprendre ses activités et a préparé une analyse de sa gamme de produits (Annexe I). Comme elle n'est pas certaine d'avoir bien fait son analyse, elle vous demande de revoir la répartition des coûts et de faire tous les changements nécessaires.

Elle envisage aussi d'éliminer la gamme de lunettes de soleil et vous demande de déterminer si cette décision est justifiée et quelle serait son incidence sur la rentabilité d'OVL.

Michelle sait qu'elle n'a ni les compétences ni le temps pour réaliser une analyse financière détaillée. Elle a entendu dire que certains propriétaires se concentraient sur quelques statistiques clés, ou « indicateurs clés de performance » (ICP). Michelle vous demande en quoi des ICP pourraient lui être utiles et lesquels elle devrait choisir, et pourquoi.

Comme les ventes de lunettes sur ordonnance augmentent en fonction du nombre de patients, Michelle envisage de s'associer à un autre optométriste. Elle veut savoir quels en seraient les avantages et les inconvénients sur le plan stratégique selon vous, compte tenu de la personne qu'elle a en tête (Annexe II).

Michelle a aussi recueilli de l'information pour préparer sa déclaration de revenus et celle d'OVL et a des questions (Annexe III).

Finalement, l'entreprise Infonuagique ABC (ABC) a offert à Michelle d'héberger les données d'OVL (Annexe IV). Michelle souhaite que vous analysiez les risques liés à l'utilisation des services d'ABC et que vous déterminiez les contrôles et autres procédures qu'ABC devrait avoir en place pour gérer ces risques.

ANNEXE I

ANALYSE DE LA GAMME DE PRODUITS

Exercice clos le 31 décembre 2018

Note		Total	Répartition des coûts		
			Examens de la vue	Lunettes sur ordonnance	Lunettes de soleil
	Produits d'exploitation	1 000 000 \$	500 000 \$	400 000 \$	100 000 \$
1	Salaires	160 000	80 000	64 000	16 000
2	Coût des ventes	330 000	165 000	132 000	33 000
3	Loyer	220 000	110 000	88 000	22 000
4	Services publics	44 000	22 000	17 600	4 400
5	Amortissement	55 000	27 500	22 000	5 500
6	Assurance	62 000	31 000	24 800	6 200
7	Frais de bureau et autres	66 000	33 000	26 400	6 600
8	Publicité	30 000	15 000	12 000	3 000
	Total des charges	967 000 \$	483 500 \$	386 800 \$	96 700 \$
	Bénéfice	33 000 \$	16 500 \$	13 200 \$	3 300 \$

Michelle répartit toutes les charges en fonction des produits d'exploitation bruts.

Notes

1. OVL compte trois employés : Michelle, Abby (qui donne un coup de main pour les ventes) et Kevin (le réceptionniste). Leur temps est réparti comme suit :

Employé	Salaire	Gestion	Examens de la vue	Lunettes sur ordonnance	Lunettes de soleil
Michelle	80 000 \$	40 %	60 %		
Abby	50 000 \$		10 %	80 %	10 %
Kevin	30 000 \$		60 %	30 %	10 %

2. Le coût des ventes représente le montant payé pour les fournitures, et pour les lunettes sur ordonnance et les lunettes de soleil vendues au cours de l'exercice. De ce montant, 10 % sont liés aux examens de la vue, 65 %, aux lunettes sur ordonnance et 25 %, aux lunettes de soleil.

ANNEXE I (suite)
ANALYSE DE LA GAMME DE PRODUITS

3. OVL a conclu un contrat de location de quatre ans, période pendant laquelle il n'est pas possible de réduire la superficie louée. Sur les 1 200 pieds carrés, 700 sont utilisés pour les examens de la vue, 300 pour les lunettes sur ordonnance, 100 pour les lunettes de soleil, et 100 pour la réception.
4. Les coûts des services publics représentent principalement les coûts d'électricité, qui sont en grande partie fonction de la superficie des locaux.
5. 90 % de l'amortissement se rattache à l'équipement d'examen de la vue et 10 %, au mobilier et aux agencements.
6. OVL paie 40 000 \$ pour une assurance responsabilité professionnelle et 22 000 \$ pour une assurance dommages.
7. Les « Frais de bureau et autres » regroupent les frais de poste, d'accès à Internet, de nettoyage des bureaux et de réparations mineures.
8. Les coûts de publicité comprennent les publicités imprimées locales, le site Web d'OVL et la publicité en ligne qui vise principalement les examens de la vue, mais mentionne aussi la vente de lunettes sur ordonnance et de lunettes de soleil.

ANNEXE II

DEUXIÈME OPTOMÉTRISTE

Michelle envisage de s'associer à Tom Trabek. Tom a 28 ans et est devenu optométriste il y a deux ans. Il travaille pour un autre optométriste depuis. Il est ambitieux et aime la dimension « affaires » du métier. Son objectif est de devenir directeur général d'une clinique comptant une douzaine d'optométristes dans les 5 à 10 prochaines années. Il préférerait acquérir une participation dans une clinique existante au lieu d'être simplement employé, et souhaite augmenter rapidement sa participation tout en mettant l'accent sur la croissance de la clinique.

La femme de Tom a récemment donné naissance à leur premier enfant et compte rester à la maison pour le moment. Tom doit donc gagner un salaire concurrentiel pour subvenir aux besoins de sa famille. Tom et sa femme n'ont pas d'économies pour acquérir une participation dans la clinique.

Michelle a 47 ans. Elle est mariée et a deux filles de 17 et de 21 ans, qui sont aux études. Sa famille est fortunée, ce qui lui permet de toucher un salaire inférieur à ce qui est offert sur le marché. Son objectif est de faire croître l'entreprise lentement, sans contracter de dette supplémentaire. Michelle espère travailler pour les 10 à 15 prochaines années, puis vendre la clinique et prendre sa retraite. Elle compte sur la réalisation d'un profit important à la vente de la clinique.

L'ajout d'un optométriste nécessitera l'achat d'un deuxième ensemble d'équipement d'examen. Comme Tom se tient au courant des dernières avancées technologiques, il s'attendra à avoir du matériel de pointe qui pourrait coûter cher.

ANNEXE III

QUESTIONS DE FISCALITÉ

Michelle souhaite obtenir vos conseils sur les questions suivantes :

1. Pour le démarrage d'OVL, Michelle a emprunté 400 000 \$ en contractant un deuxième emprunt hypothécaire sur la maison familiale. Ces fonds ont été déposés dans un compte d'épargne conjoint qu'elle détient déjà avec son mari. Les fonds dans ce compte ont servi à financer la participation de Michelle dans OVL, à payer les frais liés aux études des filles et à effectuer des rénovations à la maison. Michelle vous demande si elle peut déduire les intérêts versés sur l'emprunt hypothécaire dans sa propre déclaration de revenus.
2. En janvier 2018, pour apprendre à leurs filles à investir, Michelle et son mari ont donné à chacune d'elles l'argent nécessaire pour payer leurs frais de scolarité et leurs frais de subsistance pendant le reste de leurs études afin qu'elles le placent dans des titres cotés en bourse. Leurs filles ont reçu des revenus d'intérêt et des dividendes, et ont réalisé des gains en capital. Michelle veut savoir quelles sont les incidences sur les déclarations de revenus des particuliers de 2018 des membres de sa famille.
3. Michelle est membre d'une association locale où des optométristes peuvent se rencontrer, assister à des conférences données par des chercheurs et des fournisseurs du domaine médical, et prendre un repas. OVL paie les droits d'adhésion annuels de Michelle à cette association. Elle vous demande si OVL peut déduire les droits d'adhésion et s'il s'agit d'un avantage imposable pour elle.
4. Michelle a un téléphone cellulaire qu'elle utilise à 90 % à des fins personnelles et à 10 % à des fins professionnelles parce que la réception est mauvaise et que le réseau Wi-Fi n'est pas fiable au travail. Michelle vous demande si les coûts liés à son cellulaire sont déductibles en tout ou en partie par elle ou par OVL.
5. À l'ouverture d'OVL, Michelle a payé 1 000 \$ à un décorateur pour obtenir des conseils sur le choix de couleurs, l'agencement du mobilier et l'utilisation de l'espace. Elle se demande si elle peut déduire ces coûts ou si elle doit les traiter comme des dépenses en immobilisations, puisqu'elle croit que ces conseils fournissent un avantage qui durera plus d'un an.

ANNEXE IV INFORMATION SUR ABC

ABC offre d'héberger l'information médicale des patients d'OVL dans le nuage. L'information serait accessible en ligne partout où il y a une connexion Internet, et les dossiers pourraient être téléchargés et imprimés en tout temps.

ABC a été constituée en société l'an dernier et a gagné en popularité depuis. Elle héberge maintenant des données de centaines d'entreprises, principalement dans le secteur financier. En raison de sa croissance rapide, ABC a externalisé une partie de l'hébergement de données à un tiers situé près de l'unique emplacement d'ABC. Dans l'avenir, elle compte augmenter sa capacité de stockage et mettre fin à l'accord d'externalisation.

Pour répondre à l'augmentation du volume, ABC a récemment embauché de nouveaux employés qui ont différents niveaux d'expérience dans le domaine de l'infonuagique. Pour accroître la rapidité du service, les employés ont tous accès aux données de chaque client.

ABC effectue régulièrement la maintenance de son serveur, ce qui en nécessite la fermeture pendant quelques heures.

GUIDE DE CORRECTION 3-2
OPTOMÉTRIE VEZA LTÉE (OVL)
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Michelle Veza
 De : CPA
 Objet : Conseils au sujet d'OVL

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur et étendue)

Le candidat revoit l'analyse de la gamme de produits et la répartition des coûts.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA

3.3.1 Évaluer des méthodes de classement des coûts et d'établissement du coût de revient aux fins de la gestion des activités courantes (modules communs – niveau A)

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)

Comme vous me l'avez demandé, j'ai revu l'analyse de la gamme de produits et apporté des changements à la répartition initiale des coûts en fonction de l'information supplémentaire que vous avez fournie. J'ai réparti les coûts selon la base de répartition la plus pertinente.

	Total	Examens de la vue	Lunettes sur ordonnance	Lunettes de soleil
Produits				
Note d'exploitation	1 000 000 \$	500 000 \$	400 000 \$	100 000 \$
1 Salaires	160 000	87 000	61 800	11 200
2 Coût des ventes	330 000	33 000	214 500	82 500
3 Loyer	220 000	140 000	60 000	20 000
4 Services publics	44 000	28 000	12 000	4 000
5 Amortissement	55 000	53 000	1 500	500
6 Assurance	62 000	54 000	6 000	2 000
7 Frais de bureau et autres	66 000	42 000	18 000	6 000
8 Publicité	30 000	27 000	1 500	1 500
Total des charges	967 000 \$	464 000 \$	375 300 \$	127 700 \$
Bénéfice	33 000 \$	36 000 \$	24 700 \$	(27 700) \$

Notes

1. Les salaires sont répartis en fonction de l'emploi du temps. Le temps que Michelle consacre à la gestion est réparti en fonction des produits d'exploitation.

	Total	Examens de la vue	Lunettes sur ordonnance	Lunettes de soleil
Michelle – Examens de la vue (60 %)	48 000 \$	48 000 \$		
Michelle – Gestion (40 %) (réparti en fonction des produits d'exploitation)	32 000	16 000	12 800 \$	3 200 \$
Abby – Ventes (10 %/80 %/10 %)	50 000	5 000	40 000	5 000
Kevin – Réception (60 %/30 %/10 %)	30 000	18 000	9 000	3 000
	160 000 \$	87 000 \$	61 800 \$	11 200 \$

2. Le coût des ventes est réparti en fonction de la nature des dépenses.

	Total	10 % Examens de la vue	65 % Lunettes sur ordonnance	25 % Lunettes de soleil
Coût des ventes	330 000 \$	33 000 \$	214 500 \$	82 500 \$

3. Le loyer est réparti en fonction de la superficie utilisée : 700/1 100; 300/1 100; 100/1 100*.

	Total	63,6 % Examens de la vue	27,3 % Lunettes sur ordonnance	9,1 % Lunettes de soleil
Loyer	220 000 \$	140 000 \$	60 000 \$	20 000 \$

* Note : 100 pieds carrés d'espace à usage général ont été retranchés de l'espace total de production; le loyer relatif à cet espace a été inclus dans les « frais généraux ». La répartition a donc été faite en fonction d'une superficie de 1 100 pieds carrés.

4. Le coût des services publics est réparti en fonction de la superficie utilisée.

	Total	63,6 % Examens de la vue	27,3 % Lunettes sur ordonnance	9,1 % Lunettes de soleil
Services publics	44 000 \$	28 000 \$	12 000 \$	4 000 \$

5. L'amortissement est réparti en fonction des éléments amortis : 90 % sont attribués aux examens de la vue, et 10 % sont répartis en fonction de la superficie utilisée.

		90,0 %	0,0 %	0,0 %
		63,6 %	27,3 %	9,1 %
		Examens	Lunettes sur	Lunettes
	Total	de la vue	ordonnance	de soleil
Amortissement – Examens de la vue	49 500 \$	49 500 \$		
Amortissement – Autres	5 500	3 500	1 500	500
	55 000 \$	53 000 \$	1 500 \$	500 \$

6. L'assurance responsabilité professionnelle est attribuée aux examens de la vue. L'assurance dommages est répartie en fonction de la superficie utilisée.

		100 %	0,0 %	0,0 %
		63,6 %	27,3 %	9,1 %
		Examens	Lunettes sur	Lunettes
	Total	de la vue	ordonnance	de soleil
Assurance responsabilité professionnelle	40 000 \$	40 000 \$		
Assurance dommages	22 000	14 000	6 000 \$	2 000 \$
	62 000 \$	54 000 \$	6 000 \$	2 000 \$

7. Les « Frais de bureau et autres » sont répartis en fonction de la superficie utilisée.

		63,6 %	27,3 %	9,1 %
		Examens	Lunettes sur	Lunettes
	Total	de la vue	ordonnance	de soleil
Frais de bureau et autres	66 000 \$	42 000 \$	18 000 \$	6 000 \$

8. Les coûts de publicité sont principalement (à 90 %) attribués aux examens de la vue puisqu'il s'agit de la principale activité de la clinique. Les 10 % restants sont répartis entre les deux autres gammes (lunettes sur ordonnance et lunettes de soleil).

		90 %	5 %	5 %
		Examens	Lunettes sur	Lunettes
	Total	de la vue	ordonnance	de soleil
Publicité	30 000 \$	27 000 \$	1 500 \$	1 500 \$

Cette répartition est basée sur le coût complet, dont il ne faut se servir qu'avec prudence pour la prise de décisions. Ce type de répartition est surtout utile pour comparer votre entreprise aux données de référence sectorielles.

Note : Les candidats pourraient avoir utilisé une approche de répartition différente et réalisé une analyse des marges sectorielles, dans laquelle seuls les coûts pour lesquels il existe une base de répartition sont attribués, et les coûts communs demeurent non attribués.

	Examens de la vue	Lunettes sur ordonnance	Lunettes de soleil	Total
Produits d'exploitation	500 000 \$	400 000 \$	100 000 \$	1 000 000 \$
Coût des ventes	33 000	214 500	82 500	330 000
Marge brute	467 000	185 500	17 500	670 000
Charges liées à la gamme de produits :				0
Loyer	128 333	55 000	18 333	201 667
Services publics	25 667	11 000	3 667	40 333
Amortissement	49 500			49 500
Assurance responsabilité professionnelle	40 000			40 000
Assurance dommages	0	0	0	0
Publicité	30 000			30 000
Salaires	71 000	49 000	8 000	128 000
Total des charges liées à la gamme de produits	344 500	115 000	30 000	489 500
Bénéfice de la gamme de produits	122 500 \$	70 500 \$	(12 500) \$	180 500 \$
Coûts communs (demeurent non attribués*) :				
Réception				22 000
Amortissement				5 500
Assurance dommages				22 000
Bureau				66 000
Salaires du personnel administratif				32 000
Total des coûts communs				147 500
Bénéfice d'exploitation				33 000 \$

* Les candidats devaient expliquer pourquoi certains coûts n'étaient pas attribués.

On n'attendait pas des candidats qu'ils présentent plus d'une méthode de répartition. L'une ou l'autre des méthodes était acceptable.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1 (Comptabilité de gestion), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de revoir l'analyse de la gamme de produits.

Compétent – Le candidat revient à l'analyse de la gamme de produits en fonction de facteurs de répartition plus appropriés que ceux utilisés par la cliente.

Compétent avec distinction – Le candidat revient en détail l'analyse de la gamme de produits en fonction de facteurs de répartition plus appropriés que ceux utilisés par la cliente.

Occasion d'évaluation n° 2 (Profondeur et étendue)

Le candidat calcule l'incidence de l'élimination de la gamme de lunettes de soleil sur la rentabilité d'OVL.

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)

3.5.2 Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité (modules communs – niveau A)

Vous m'avez demandé de déterminer si la décision d'éliminer la gamme de lunettes de soleil était justifiée et quelle serait son incidence sur la rentabilité d'OVL.

Pour ce faire, il est nécessaire de déterminer les coûts fixes et les coûts différentiels attribuables à la gamme de lunettes de soleil. Il semble que, à part le coût des ventes, tous les coûts sont fixes et resteraient inévitables même si OVL éliminait la gamme de lunettes de soleil. Plus particulièrement, les postes d'Abby et de Kevin seraient toujours nécessaires. Le loyer demeurerait également inchangé, car il est établi en fonction d'un contrat à durée fixe. En outre, la sous-location de 100 pieds carrés seulement ne serait pas vraiment sensée et n'aurait pas de réelle incidence sur le coût des services publics, de l'assurance, des frais de bureaux et de la publicité. Il serait possible de vendre les agencements relatifs à la gamme de lunettes de soleil, ce qui signifie qu'ils ne seraient plus amortis. Nous n'avons pas assez d'information pour calculer l'incidence de cette décision sur la rentabilité, mais elle serait probablement négligeable.

Par conséquent, pour déterminer l'incidence de cette décision sur la rentabilité d'OVL, j'ai calculé la marge sur coûts variables de la gamme de produits afin de savoir si elle contribue à la couverture des coûts fixes.

Produits d'exploitation	100 000 \$
Coût des ventes	(82 500)
Marge sur coûts variables	<u>17 500 \$</u>

Même si la gamme de lunettes de soleil n'est pas rentable sur la base du coût total, elle génère une marge sur coûts variables de 17 500 \$ sur le plan des coûts différentiels. Cela s'explique par le fait qu'il faudrait que les autres gammes de produits absorbent certains des coûts actuellement attribués à la gamme de lunettes de soleil, qui seraient engagés même si cette gamme était éliminée. Si OVL cesse d'offrir des lunettes de soleil, sa rentabilité globale baissera d'environ 17 500 \$. La clinique devrait donc continuer de vendre cette gamme de produits.

La non-rentabilité des lunettes de soleil sur le plan du coût total pourrait être attribuable à un problème d'établissement des prix. Le ratio de la marge sur coûts variables de cette gamme de produits est de seulement 17,5 % ($17\,500 \$ \div 100\,000 \$$), alors qu'il est de 46,4 % ($400\,000 \$ - 214\,500 \$ \div 400\,000 \$$) pour les lunettes sur ordonnance. L'augmentation du prix de vente des lunettes de soleil pourrait améliorer la rentabilité. Il faudrait analyser cette possibilité plus à fond.

Avant de décider d'éliminer la gamme de lunettes de soleil, il faudra aussi considérer d'autres facteurs. Par exemple, OVL n'attirera peut-être pas autant de patients si elle ne vend plus de lunettes de soleil. Vous savez déjà que les ventes de lunettes augmentent avec le nombre de patients, mais il serait intéressant de savoir s'il y a aussi un lien entre les ventes de lunettes de soleil et les produits d'exploitation générés par vos autres activités. Une partie des produits d'exploitation tirés des examens de la vue et des lunettes sur ordonnance provient-elle en fait de patients qui s'étaient au départ présentés au magasin pour acheter des lunettes de soleil? En outre, certains patients choisissent peut-être OVL parce que la clinique peut répondre à l'ensemble de leurs besoins d'optométrie. L'élimination de la gamme de lunettes de soleil pourrait donc nuire aux produits d'exploitation tirés des examens de la vue et/ou des ventes de lunettes sur ordonnance. Vous devriez tenir compte de tous ces facteurs avant de prendre une décision.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente de calculer ou d'expliquer l'incidence de l'élimination de la gamme de lunettes de soleil sur la rentabilité d'OVL.

Compétent – Le candidat calcule ou explique l'incidence de l'élimination de la gamme de lunettes de soleil sur la rentabilité d'OVL et tire une conclusion sur la question de savoir si cette décision est justifiée.

Compétent avec distinction – Le candidat calcule et explique de manière détaillée l'incidence de l'élimination de la gamme de lunettes de soleil sur la rentabilité d'OVL et tire une conclusion sur la question de savoir si cette décision est justifiée.

Occasion d'évaluation n° 3 (Étendue)

Le candidat explique à Michelle en quoi des indicateurs clés de performance (ICP) pourraient lui être utiles et lui propose des ICP précis qu'elle pourrait utiliser.

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Grille de compétences des CPA

2.3.1 Évaluer les objectifs stratégiques et les indicateurs de performance connexes de l'entité (modules communs – niveau B)

Applicabilité des ICP à OVL

Les ICP ne peuvent pas remplacer un examen détaillé de la situation financière d'une entité, et vous continuerez de devoir faire des analyses périodiques, notamment de la gamme de produits. L'utilisation d'ICP n'éliminera pas la nécessité de faire le suivi continu des résultats financiers détaillés de l'entreprise.

Cela dit, les ICP peuvent être très utiles pour les dirigeants qui n'ont pas beaucoup de temps à consacrer à l'analyse financière, mais qui ont besoin de prendre le pouls de l'entreprise plus régulièrement et qui connaissent bien les statistiques clés liées aux activités. Les ICP pourraient donc vous aider à rester au fait de la situation d'OVL.

Pour être utiles, les ICP doivent être directement liés aux objectifs de l'entreprise et, plus précisément, aux facteurs essentiels à la réussite. Ainsi, les ICP et leurs variations au fil du temps vous aideront à mesurer votre progression et à déterminer ce que vous devrez changer pour favoriser l'atteinte de vos objectifs.

Choix des ICP

Les ICP doivent être basés sur des facteurs de succès susceptibles de changer au fil du temps. Par exemple, le coût du loyer n'est pas un ICP parce qu'il est fixe et n'est pas un inducteur du succès.

Vous avez indiqué que les ventes de lunettes et, par conséquent, la rentabilité de ce volet des activités, augmentent en fonction du nombre de patients qui se présentent à la clinique. Par conséquent, il conviendrait que le premier ICP soit le nombre de patients qui vous consultent par rapport, idéalement, à un nombre standard pour le secteur ou la région. Chaque semaine, vous pourriez donc comparer le nombre de patients qui se présentent à la clinique à une cible préétablie.

Les deuxième et troisième ICP pourraient être le nombre de paires de lunettes de soleil et de paires de lunettes sur ordonnance vendues par rapport au nombre d'examen de la vue réalisés. Par exemple, si vous faites 90 examens par semaine, vous pourriez vous attendre à vendre 30 paires de lunettes sur ordonnance et 15 paires de lunettes de soleil, puis comparer le nombre réel de paires de lunettes vendues à ces cibles.

Un autre ICP possible est la durée moyenne de consultation avec chaque patient.

Vous pourriez aussi utiliser des ICP financiers, comme la marge brute moyenne réalisée sur les lunettes sur ordonnance et les lunettes de soleil, et le montant moyen que dépensent les patients pour l'achat de chaque type de lunettes. Il pourrait aussi être bon de choisir un ICP financier plus général, comme le bénéfice net avant impôts.

Il faut tenir compte du fait que la collecte des données requises pour les ICP nécessite du temps et des ressources, et que si vous choisissez un trop grand nombre d'indicateurs, vous risquez de vous éparpiller ou de ne pas accorder la même attention à chacun. Concentrez-vous plutôt sur les ICP qui sont vraiment importants pour vous. En outre, selon les systèmes informatiques que vous utilisez, il peut être possible d'automatiser la collecte des données.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat explique à Michelle en quoi des ICP pourraient lui être utiles ou lui propose quelques ICP qu'elle pourrait utiliser.

Compétent – Le candidat explique à Michelle en quoi des ICP pourraient lui être utiles et lui propose quelques ICP qu'elle pourrait utiliser.

Compétent avec distinction – Le candidat explique à Michelle en quoi des ICP pourraient lui être utiles et lui propose plusieurs ICP qu'elle pourrait utiliser.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat traite des avantages et des inconvénients stratégiques d'une association avec un autre optométriste.

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)

Intérêt pour la dimension « affaires » du métier

Tom s'intéresse beaucoup à la dimension « affaires » du métier. Il accepterait peut-être volontiers de s'occuper des tâches de gestion à votre place et de passer beaucoup moins de temps à réaliser des examens de la vue.

En théorie, l'idée que vous vous occupiez du côté médical, que vous préférez, et que Tom voit à l'expansion de l'entreprise, est très bonne. La valeur d'OVL pourrait s'en trouver accrue, de sorte que vous obtiendriez probablement un meilleur prix lors de la vente de votre participation.

Croissance

Vous préférez une croissance interne, graduelle et financée par des fonds de l'entreprise. Vous n'avez pas précisé l'ampleur que vous aimeriez voir OVL prendre. Tom semble être plus impatient et recherche une croissance rapide (ce qui, comme il n'a pas d'économies, suppose des emprunts). Son objectif est d'être associé dans une grande entreprise. Êtes-vous à l'aise avec la vision de Tom, et celle-ci cadre-t-elle avec votre vision et vos objectifs? Là encore, il faut prendre

en compte l'augmentation des produits d'exploitation et de la rentabilité liée à la présence de Tom chez OVL.

Il faut aussi se demander si OVL peut trouver assez de patients pour doubler ses produits d'exploitation tirés des patients du jour au lendemain et s'il y a suffisamment de demande d'exams de la vue pour justifier la présence d'un autre optométriste à temps plein. Ce problème se pose que Tom devienne un employé ou un associé, mais pourrait présenter un plus grand défi vu son désir de croissance rapide.

Incidence sur la rentabilité et les coûts initiaux

Comme le nombre de patients qui se présentent à la clinique semble être le principal facteur de rentabilité, l'ajout d'un optométriste devrait être fort bénéfique, d'autant plus qu'une grande partie des charges d'exploitation d'OVL sont fixes et ne devraient pas augmenter proportionnellement à la hausse des produits d'exploitation. Toutefois, l'achat de matériel de pointe pourrait coûter cher, et il pourrait être difficile de trouver le financement nécessaire, puisque ni la clinique (qui n'a réalisé qu'un maigre bénéfice la première année) ni Tom n'ont les fonds. En outre, vous avez déjà emprunté 400 000 \$ en donnant votre maison en garantie et vous souhaitez faire croître la clinique lentement, sans contracter de dette supplémentaire.

Horizon temporel

Vous comptez prendre votre retraite dans 10 à 15 ans, mais Tom, lui, espère devenir directeur général d'une clinique dans les 5 à 10 prochaines années. Cela pourrait mener à une situation dans laquelle Tom chercherait à vous forcer à quitter l'entreprise ou dans laquelle vous refuseriez à Tom la flexibilité et les ressources dont il estime avoir besoin.

Employé ou associé

Tom veut manifestement être associé plutôt qu'employé, mais il demande un salaire concurrentiel et n'a pas les ressources financières nécessaires pour acquérir une participation dans OVL ni pour aider à payer les coûts supplémentaires qu'entraînerait la présence d'un deuxième optométriste. Il serait peut-être préférable que vous embauchiez un autre optométriste en tant qu'employé et que vous financiez vous-même les coûts associés, pour ainsi conserver la majorité des bénéfices. Sinon, vous pourriez proposer à Tom de commencer comme employé, puis d'en faire plus tard un associé, à certaines conditions.

Rémunération

Actuellement, vous n'avez pas besoin de toucher un salaire particulièrement élevé ou des dividendes importants, et préférez laisser l'argent dans les coffres d'OVL pour financer une expansion future, de sorte que l'entreprise aura une plus grande valeur quand vous la vendrez, à votre retraite. Or, Tom a indiqué qu'il voulait un salaire concurrentiel, ce qui pourrait poser problème : soit vous gagnerez moins que Tom, ce qui serait injuste et probablement non viable, soit vous devrez toucher un salaire supérieur à ce dont vous avez besoin ou à ce que vous voulez. Ce problème pourrait ne pas être trop important si la présence de Tom à la clinique permet

d'augmenter les bénéfices de manière importante (par exemple, s'il génère des produits d'exploitation supplémentaires de 1 million \$, ce qu'OVL génère avec un seul optométriste). Il y a aussi d'autres manières de régler cette question, qui n'est probablement pas insurmontable. Précisons que même si OVL embauche un optométriste autre que Tom en tant qu'employé ordinaire non associé, le problème de l'écart de rémunération se posera vraisemblablement quand même.

La question de la rémunération pourrait se complexifier si Tom veut acquérir une participation dans OVL et souhaite que celle-ci augmente au fil du temps. Comme OVL sera la seule source de revenus de Tom pour les prochaines années, il envisage peut-être d'emprunter de l'argent pour acquérir une participation dans la clinique, auquel cas il lui faudra un salaire encore plus élevé pour pouvoir payer les intérêts.

Recommandation

Tom et vous avez manifestement des objectifs différents. Si vous songez à faire de Tom un actionnaire et un associé, vous devriez au moins avoir une discussion approfondie avec lui sur vos attentes respectives et votre vision pour la clinique, et faire préparer un contrat de société comportant des dispositions claires. Sinon, il y a de fortes possibilités de malentendu et vous pourriez être déçus.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4 (Stratégie et gouvernance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat mentionne quelques-uns des avantages et des inconvénients stratégiques d'une association avec un autre optométriste.

Compétent – Le candidat traite de quelques-uns des avantages et des inconvénients stratégiques d'une association avec un autre optométriste et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat traite de plusieurs des avantages et des inconvénients stratégiques d'une association avec un autre optométriste et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat analyse les incidences fiscales des questions soulevées par Michelle.

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)

6.2.1 Évaluer les questions fiscales générales qui se posent à un particulier (modules communs – niveau B)

6.2.2 Déterminer les impôts à payer par un particulier dans des situations courantes (modules communs – niveau B)

Emprunt hypothécaire

Les intérêts exigibles sur de l'argent emprunté pour investir dans un bien en vue d'en tirer un revenu (comme un investissement dans des actions de votre entreprise qui vous donneront droit à des dividendes, ou encore un prêt portant intérêt à l'actionnaire) constituent généralement une dépense déductible pour le particulier qui a emprunté les fonds. Toutefois, il doit être possible d'établir un lien clair entre l'emprunt et l'utilisation des fonds. Dans le cas présent, comme l'argent emprunté a été déposé dans un compte d'épargne conjoint personnel existant et que les fonds du compte ont servi non seulement à investir dans OVL, mais aussi à payer des dépenses personnelles (études des filles et rénovation de la maison), vous avez possiblement rompu ce lien, et l'Agence du revenu du Canada (ARC) pourrait soutenir que les fonds empruntés ont servi à des fins personnelles.

Il pourrait toutefois être possible d'établir ce lien autrement, par exemple si la banque a approuvé le prêt hypothécaire à condition que les fonds servent à l'investissement, ou si le montant et les dates du prêt et de l'investissement correspondent étroitement. Comme l'investissement est récent, je vous recommande d'obtenir les relevés bancaires montrant les dépôts et les retraits, pour prouver que l'argent emprunté a bel et bien servi à acquérir des actions de la clinique, puis de calculer les intérêts déductibles pour ces fonds.

Règles d'attribution du revenu

Certains revenus tirés par un enfant mineur de fonds qui leur ont été donnés par un parent sont attribués au parent. Un enfant mineur est une personne âgée de moins de 18 ans. Comme votre fille aînée a 21 ans, ces règles ne s'appliquent pas dans son cas, mais votre cadette ayant seulement 17 ans, tout revenu (intérêts ou dividendes) qu'elle tirera de l'argent que vous lui avez donné sera attribué au parent réputé être l'auteur du transfert. Notez que les gains en capital et le revenu gagné sur le revenu déjà attribué ne sont pas attribués au parent qui est l'auteur du transfert.

Droits d'adhésion

La *Loi de l'impôt sur le revenu* ne permet pas à un contribuable de déduire les droits d'adhésion à une association « dont l'objet principal consiste à fournir à ses membres des installations pour les loisirs, le sport ou les repas ». L'objectif principal de l'association dont Michelle est membre est de permettre aux optométristes de se rencontrer et d'assister à des conférences. Même s'il est possible d'y prendre un repas, elle ne semble donc pas entrer dans cette catégorie, et les droits d'adhésion devraient être déductibles.

Pour savoir si un avantage est imposable, il faut généralement appliquer le critère de l'« objet principal ». Si vous êtes membre de l'association principalement pour améliorer vos compétences et réseauter au bénéfice d'OVL, alors cet avantage ne devrait pas être imposable pour vous. Toutefois, si l'ARC juge que l'adhésion à l'association a pour objet principal de vous permettre de socialiser avec vos amis, elle pourrait considérer qu'il s'agit d'un avantage imposable. Comme votre adhésion semble d'abord servir à vous tenir à jour sur des questions médicales, je suis d'avis que cet avantage n'est pas imposable.

Téléphone cellulaire

Les coûts liés à l'usage professionnel d'un bien personnel (dans le cas présent, votre téléphone utilisé à 10 % à des fins professionnelles) sont généralement déductibles en tant que frais professionnels. Vous devez toutefois pouvoir démontrer que vous utilisez votre téléphone cellulaire à 10 % pour le travail, et le coût total de votre forfait doit être raisonnable. Pour que la clinique puisse déduire ces frais, elle devra vous rembourser les coûts liés à l'usage professionnel. Ce remboursement ne sera pas imposable entre vos mains.

Si vous voulez plutôt déduire ces coûts dans votre déclaration de revenus des particuliers, il faudrait que votre contrat de travail avec la clinique contienne une clause vous obligeant à les assumer vous-même. Vous pourriez ainsi déduire 10 % de ces frais de votre revenu d'emploi. Sinon, la clinique pourrait vous rembourser et demander la déduction, ce qui serait probablement plus simple.

Décorateur

Pour déterminer si une dépense est une dépense en immobilisation (dépense en capital), l'ARC applique habituellement trois critères :

- La dépense procure-t-elle un avantage durable?
- La dépense vise-t-elle l'entretien ou l'amélioration de votre bien?
- La dépense s'applique-t-elle à une partie d'un bien ou à un bien distinct?

D'abord, la dépense procure un avantage durable, puisqu'on ne remplace normalement pas souvent les couleurs et le mobilier. Ensuite, les améliorations locatives et l'ajout de mobilier entraînent une amélioration des locaux loués. Enfin, la dépense s'applique à des biens distincts, c'est-à-dire à l'ameublement et aux améliorations locatives. Donc, la somme versée au décorateur serait considérée comme des dépenses en immobilisations.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les incidences fiscales de certaines des questions soulevées par Michelle.

Compétent – Le candidat analyse les incidences fiscales de certaines des questions soulevées par Michelle.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse les incidences fiscales de la plupart des questions soulevées par Michelle.

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat analyse les risques liés à l'utilisation des services d'Infonuagique ABC (ABC) et détermine les contrôles qu'ABC devrait avoir en place pour gérer ces risques.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA

4.1.2 Évaluer le système d'information et les processus connexes (modules communs – niveau B)

ABC offre d'héberger les données médicales des patients d'OVL dans le nuage.

Vous m'avez demandé d'analyser les risques associés à ce service et de déterminer les contrôles qu'ABC devrait avoir en place pour gérer ces risques.

Sécurité

Risque : Il est possible que quelqu'un (pirate informatique, voleur d'identité, concurrent ou personne entretenant des relations d'affaires ou sociales avec les patients) parvienne à accéder aux dossiers d'OVL en ligne. Comme ABC externalise l'hébergement des données à un tiers, OVL s'expose aussi aux risques liés à la prestation du service par ce tiers, dont les contrôles pourraient être mal conçus ou inefficaces.

Incidence : Si un tiers non autorisé réussit à accéder aux données à un point ou à un autre de la chaîne de valeur, il pourrait obtenir de l'information privée ou modifier cette information.

Contrôle/procédure : OVL veut s'assurer qu'ABC, ainsi que tout tiers dont ABC retient les services, assure la sécurité des données pendant leur transmission et leur hébergement. ABC devrait utiliser des contrôles d'accès logiques et physiques, comme des pare-feux, un processus d'authentification multifactorielle, des mots de passe complexes et des registres d'accès régulièrement passés en revue.

Confidentialité

Risque : Il y a un risque qu'une personne non autorisée accède aux données d'OVL hébergées par ABC. Beaucoup plus de personnes peuvent maintenant y accéder, car en raison de sa croissance récente, ABC a embauché nombre de nouveaux employés et externalisé une partie de l'hébergement de données. Or, le risque d'atteinte à la sécurité des données augmente en proportion du nombre de personnes qui ont accès à ces données. Comme ABC héberge surtout des données de clients du secteur financier, la haute direction ne comprend peut-être pas que l'information d'OVL est sensible, car il s'agit de renseignements médicaux. Ce problème touche aussi les nouveaux employés, qui ont différents niveaux d'expérience dans le domaine de l'infonuagique et n'ont peut-être pas reçu de formation sur la manipulation des données confidentielles. En outre, pour accroître la rapidité du service, les employés d'ABC ont tous accès aux données de chaque client. Des employés d'ABC et du tiers avec qui elle fait affaire ont donc accès aux données confidentielles d'OVL même s'ils n'en ont pas besoin pour remplir leurs fonctions.

Incidence : Les données d'OVL sont de nature médicale et sont donc confidentielles. OVL serait tenu responsable si quelqu'un obtenait les informations médicales d'un de ses patients sans le consentement de ce dernier.

Contrôle/procédure : OVL doit avoir la certitude qu'une fois les données hébergées sur le serveur d'ABC, elles seront constamment protégées contre les accès non autorisés. Des contrôles devraient être en place afin d'empêcher les employés d'ABC d'accéder aux données sans autorisation. Par exemple, différents niveaux d'accès pourraient être attribués pour que seuls les employés qui ont besoin d'accéder aux données d'OVL pour s'acquitter de leurs fonctions puissent les consulter, ou les fichiers d'OVL pourraient être stockés sur un serveur distinct. Vous devriez aussi demander à ABC quel type de formation elle fournit à ses employés afin de confirmer qu'elle est adéquate vu le type de données qu'ils manipuleront pour OVL.

Protection des renseignements personnels

Risque : ABC pourrait utiliser les renseignements personnels de vos patients de manière inappropriée. Par exemple, elle pourrait vendre les données à des tiers, comme des sociétés d'assurances. Par ailleurs, vous ne savez pas si les données sont stockées sur des serveurs situés au Canada ou à l'étranger. Or, les lois sur la protection des renseignements personnels diffèrent (lorsque de telles lois existent) d'un pays à l'autre. Les informations de vos patients, si elles sont stockées à l'extérieur du pays, pourraient donc être divulguées sans votre consentement ou celui des patients.

Incidence : Les données que détient OVL sont personnelles et sont assujetties aux lois sur la protection des renseignements personnels du Canada. Comme elles contiennent de l'information médicale sur les patients, elles sont également très sensibles. La communication de cette information à un tiers sans le consentement du patient pourrait donner lieu à des poursuites contre OVL.

Contrôle/procédure : Vous devriez vous assurer qu'ABC a de solides politiques en place pour empêcher en toutes circonstances la transmission ou la vente, à qui que ce soit, de l'information hébergée sur son serveur. Le contrat avec ABC devrait préciser qu'ABC ne peut en aucun cas accéder aux données ou les utiliser, ni les transmettre ou les vendre à des tiers. Informez-vous au sujet des contrôles en place pour vous assurer que les renseignements personnels sont protégés conformément aux lois canadiennes en la matière. Vérifiez aussi qu'ABC et le tiers avec qui elle fait affaire hébergent tous les deux les données au Canada.

Disponibilité des données

Période de maintenance

Risque : ABC effectue régulièrement la maintenance de son serveur, qu'elle doit alors fermer pendant quelques heures. Il faudrait savoir si les clients reçoivent un préavis avant la maintenance. Cette maintenance pourrait avoir lieu pendant les heures d'ouverture de la clinique.

Incidence : Le fait de ne pas pouvoir accéder aux informations médicales d'un patient pendant un examen de la vue pourrait grandement nuire à votre travail.

Contrôle/procédure : Vous devriez obtenir un exemplaire de la politique d'établissement du calendrier de maintenance d'ABC afin de savoir si les travaux sont réalisés pendant les heures d'ouverture de la clinique ou pendant la nuit (n'oubliez pas de tenir compte du décalage horaire, s'il y a lieu). De plus, il serait souhaitable de négocier une entente de services avec ABC afin de définir le niveau de service minimal et les exigences en matière de disponibilité du système.

Réseau Wi-Fi et connexion à Internet

Risque : Le réseau Wi-Fi de la clinique semble peu fiable, de sorte que vous pourriez avoir de la difficulté à accéder aux données hébergées dans le nuage lorsque vous êtes au travail.

Incidence : Si vous n'avez pas accès au nuage, vous ne pourrez pas consulter les dossiers des patients qui se présentent pour un rendez-vous, ce qui compliquera votre tâche.

Contrôle/procédure : Pour atténuer ce risque, déterminez si vous pouvez régler votre problème de Wi-Fi en remplaçant votre modem ou votre routeur, ou en changeant de fournisseur Internet. Vous aurez besoin d'une connexion fiable si vous choisissez d'utiliser l'infonuagique, afin de pouvoir accéder au dossier des patients en temps voulu.

Viabilité du fournisseur de service

Risque : ABC est une jeune société qui ne s'est pas encore forgé une réputation fiable. Il y a donc un risque qu'elle cesse ses activités.

Incidence : Si ABC cesse ses activités, l'information médicale des patients pourrait être perdue et vous n'y auriez plus accès.

Contrôle/procédure : Demandez les états financiers d'ABC (préférentiellement audités, pour assurer leur fiabilité) et faites-les examiner par un professionnel, afin qu'il évalue la viabilité financière de la société.

Copies de sauvegarde et reprise après sinistre

Risque : En cas de sinistre, les données pourraient être totalement perdues, surtout qu'ABC n'a qu'un emplacement et que le tiers qui héberge une partie des données est situé dans la même région.

Incidence : Si un sinistre frappe la région où est située ABC, OVL pourrait perdre l'accès à ses données de façon temporaire, ou même permanente.

Contrôle/procédure : Assurez-vous qu'ABC sauvegarde régulièrement les données hors site et crée de multiples copies de sauvegarde. Renseignez-vous sur son plan de reprise après sinistre et sur le temps qu'il lui faudrait normalement pour reprendre ses activités au moyen de serveurs de secours. Demandez à ABC si elle a conclu un contrat avec une autre société pour pouvoir utiliser d'autres serveurs en cas de sinistre, et si elle a fait des essais sur ces serveurs pour confirmer leur bon fonctionnement. Vérifiez aussi que cette autre société applique également les contrôles et mesures de protection susmentionnés.

Vous pourriez demander un rapport exprimant une certaine assurance à l'égard de l'application par ABC des contrôles mentionnés ci-dessus et de leur efficacité (par exemple, un rapport préparé conformément à la NCMC 3416, *Rapport sur les contrôles d'une société de services pertinents pour le contrôle interne à l'égard de l'information financière des entités utilisatrices*). De plus, si une partie des données de la clinique est hébergée par le tiers avec lequel ABC a conclu un accord d'externalisation (le « sous-traitant de la société de services »), demandez également un tel rapport sur ce tiers.

En outre, vous devriez conclure une entente sur les niveaux de service avec ABC exigeant la mise en œuvre de tous les contrôles décrits plus haut et précisant le niveau de service minimal, les exigences en matière de disponibilité du système, les règles concernant l'utilisation acceptable des données et l'obligation de redondance du stockage. L'entente devrait aussi prévoir l'indemnisation d'OVL par ABC en cas de fuite d'information.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6 (Audit et certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser certains des risques liés à l'utilisation des services d'ABC ou détermine les contrôles qu'ABC devrait avoir en place.

Compétent – Le candidat analyse certains des risques liés à l'utilisation des services d'ABC et détermine les contrôles qu'ABC devrait avoir en place.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs des risques liés à l'utilisation des services d'ABC et détermine les contrôles qu'ABC devrait avoir en place.

Étude de cas n° 3**(Temps suggéré : 75 minutes)**

Originaires de la Nouvelle-Écosse, les frères Christopher et Shawn Zane sont devenus des charpentiers-menuisiers fort respectés dans la province. Bien qu'ils soient tous deux têtus, ils travaillent très bien ensemble. En 2009, Christopher a déménagé en Colombie-Britannique, où il a lancé Luxury Homes inc. (Luxury), une entreprise de construction de maisons de luxe.

En juin 2018, Shawn a déménagé en Colombie-Britannique, en vue de travailler pour Luxury et de créer avec son frère une nouvelle entreprise du secteur des minimaisons (Annexe I), Tiny inc. (Tiny). Shawn, l'un des rares charpentiers-menuisiers au monde à se spécialiser dans la construction de minimaisons de haute qualité, mettra ses compétences au service de Tiny. Christopher, qui continuera d'exploiter Luxury, apportera son expérience des affaires à Tiny.

Vous, CPA, travaillez chez Birks et Oogle LLP, un cabinet comptable. Nous sommes le 1^{er} février 2019, et les frères font appel à vos conseils.

Christopher commence : « Nous devons choisir entre deux modèles d'affaires : soit Tiny conçoit et bâtit ses maisons à 100 %, soit les acheteurs participent aux travaux. Nous disposons d'informations sur la demande et les coûts estimatifs pour chaque modèle d'affaires et à différents prix de vente (Annexe II). Nous voulons que vous nous aidiez à choisir le meilleur modèle, compte tenu de la demande associée à chaque niveau de prix de vente, et à fixer le prix que nous devrions demander pour le modèle choisi.

« Pour pouvoir amorcer nos projets cet été, nous aurons besoin de 600 000 \$ d'ici la fin du printemps afin de couvrir les frais de démarrage. Quels sont, selon vous, les avantages et les inconvénients de chacune de nos options de financement (Annexe III)?

« Si nous choisissons la subvention, comment devrions-nous comptabiliser les fonds reçus et les remboursements potentiels selon les NCECF? Par ailleurs, quelles procédures devront être mises en œuvre pour fournir le niveau d'assurance requis précisé dans l'accord?

« Si nous choisissons de demander la subvention, nous devons présenter une analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces de Tiny dans notre demande. Pourriez-vous réaliser cette analyse? »

Shawn poursuit : « Des amis m'ont dit que je pouvais déduire tous mes frais de déménagement dans ma déclaration de revenus personnelle (Annexe IV). Luxury m'a versé une allocation de réinstallation de 5 000 \$ pour m'aider à couvrir une partie de ces frais. Mes dépenses sont-elles déductibles et y a-t-il autre chose que je devrais savoir au sujet de l'admissibilité du déménagement? »

ANNEXE I

RENSEIGNEMENTS SUR LE SECTEUR

Depuis la naissance du mouvement en Amérique du Nord il y a environ cinq ans, les minimaisons ont connu une expansion fulgurante. Ce mouvement a été lancé par des personnes qui valorisent le logement abordable et durable, visant l'optimisation d'un espace limité.

De 10 constructeurs de minimaisons il y a trois ans en Amérique du Nord, le secteur est passé à plus de 150 l'an dernier. Au Canada, plusieurs entreprises de construction sont récemment entrées sur ce marché, qui requiert un capital de démarrage considérable. Comme ils ont peu d'expérience dans ce genre d'habitations, bon nombre d'entrepreneurs vendent des minimaisons dont la construction laisse à désirer et cherchent à casser les prix. Certains petits constructeurs utilisent des matériaux de qualité inférieure pour accroître leurs marges bénéficiaires. Ces pratiques ont nui aux ventes et à la réputation du secteur, car les acheteurs de minimaisons valorisent la qualité et l'innovation.

ANNEXE II DEMANDE ET COÛTS ESTIMATIFS

Demande

La construction d'une minimaison nécessite diverses matières premières dont le prix varie, notamment du bois et de l'acier. Une étude de marché a montré une grande variété de prix pour des minimaisons de qualité similaire. La demande annuelle prévue des minimaisons de Tiny s'établit comme suit :

Modèle d'affaires n° 1 – Sans la participation de l'acheteur

Prix par minimaison (en dollars canadiens)	Demande annuelle prévue de minimaisons de Tiny
100 000 \$	6
75 000 \$	11
50 000 \$	16

Modèle d'affaires n° 2 – Avec la participation de l'acheteur

Prix par minimaison (en dollars canadiens)	Demande annuelle prévue de minimaisons de Tiny
97 000 \$	8
72 000 \$	13
47 000 \$	18

Le marché nord-américain compterait 10 000 acheteurs potentiels par année, dont 25 % au Canada.

Profil de l'acheteur type :

- Est âgé entre 20 et 30 ans.
- Dispose d'un revenu familial annuel de 50 000 \$ ou moins.
- Cherche un logement abordable.
- Veut que le constructeur ait la certification de l'Organisation mondiale des minimaisons (OMM), qui témoigne de son respect des normes d'environnement et de développement durable.
- Est enclin à donner 20 \$ à des campagnes de sociofinancement favorisant la durabilité.

ANNEXE II (suite)

DEMANDE ET COÛTS ESTIMATIFS

Coûts estimatifs

Selon les deux modèles d'affaires, Tiny conçoit un plan personnalisé, dont le coût est estimé à 7 000 \$ par maison, et construit la minimaison sur une remorque, qui lui coûte 25 000 \$.

Une minimaison coûte 10 000 \$ de main-d'œuvre. La participation de l'acheteur à la construction peut permettre à Tiny de réduire de 8 000 \$ les coûts de main-d'œuvre, mais il faut alors prévoir 5 000 \$ d'autres frais, notamment pour la formation de l'acheteur et la supervision de celui-ci.

Le coût des matériaux pour Tiny est estimé à 15 000 \$ par minimaison lorsque l'acheteur ne participe pas aux travaux. Ce coût augmentera de 4 000 \$ si l'acheteur participe aux travaux, ce dernier faisant des erreurs qui entraînent l'achat de matériaux additionnels.

Les coûts indirects fixes sont estimés à 100 000 \$ par année pour un volume de construction allant jusqu'à 16 maisons; au-delà de 16 maisons par année, ces coûts passent à 160 000 \$.

Toutes les minimaisons de Tiny auront la certification de l'OMM, qui coûte 2 000 \$ par maison.

ANNEXE III FINANCEMENT

Options de financement

- Nous pourrions avoir assez d'épargnes personnelles d'ici le printemps pour couvrir les frais de démarrage, mais nous n'aurions ensuite plus d'épargne. Si nous ne réussissons pas à épargner les fonds nécessaires, nous pourrions puiser dans nos REER.
- La société Cash Mart est disposée à nous accorder un prêt de 600 000 \$, remboursable mensuellement sur deux ans et assorti d'un taux d'intérêt annuel de 18 %. Le premier paiement serait exigible 30 jours après l'octroi du prêt. Tout retard de paiement entraînerait le remboursement immédiat du solde du prêt.
- Un ange investisseur est prêt à investir 600 000 \$ dans Tiny en échange d'une participation de 60 % dans l'entreprise. Bien connu dans le monde des technologies de l'information, il possède aussi une vaste expérience des affaires.
- Il serait possible de lancer une campagne de sociofinancement.
- Nous pourrions présenter une demande pour obtenir une subvention d'une durée de quatre ans (voir ci-dessous).

Accord de subvention

L'Association canadienne des minimaisons offre du financement dans le but de favoriser l'expansion du secteur des minimaisons à l'échelle du Canada. Les entreprises admissibles recevront 550 000 \$ le 1^{er} avril 2019. Sous réserve de l'obtention d'un rapport d'audit confirmant qu'elle respecte les conditions de l'accord, l'entreprise est dispensée d'effectuer le remboursement de la totalité de la subvention.

La subvention de 550 000 \$ doit être répartie comme suit : 350 000 \$ pour les charges d'exploitation, dont au moins 60 000 \$ doivent être dépensés durant chacune des quatre années de la durée de la subvention; et 200 000 \$ pour les dépenses en immobilisations. Les fonds utilisés de façon inappropriée à la fin de la période de quatre ans doivent être remboursés.

L'accord de subvention impose les conditions suivantes :

- La rémunération annuelle maximale que Tiny peut verser à chaque actionnaire est de 75 000 \$.
- Tiny doit produire et vendre au moins 10 minimaisons par année.
- Chaque minimaison doit :
 - avoir une superficie maximale de 400 pieds carrés;
 - avoir un prix maximal de 100 000 \$;
 - être certifiée par l'OMM.

Si les conditions ne sont pas respectées, la subvention doit être remboursée en totalité le 31 mars 2023.

ANNEXE IV FRAIS DE DÉMÉNAGEMENT

Lorsque Shawn a déménagé avec sa famille de la Nouvelle-Écosse à la Colombie-Britannique afin de travailler pour Luxury, il a engagé les dépenses suivantes :

		Note
Transport	25 000 \$	1
Entreposage	2 800	2
Déplacement	5 250	3
Frais accessoires	500	4
Ancienne maison	37 000	5
Logement temporaire	1 500	6
Nouvelle maison	352 300	7
Camion de déménagement	4 000	8
	428 350 \$	

Notes

1. Transport des effets personnels de la famille à partir de la Nouvelle-Écosse
2. Entreposage des effets personnels en Colombie-Britannique pendant un mois
3. Déplacement en avion de Shawn, sa femme et leurs trois enfants de la Nouvelle-Écosse jusqu'en Colombie-Britannique
4. Frais accessoires : changement d'adresse – 150 \$; et remplacement des permis de conduire – 350 \$
5. Frais engagés durant les six mois qu'il a fallu pour vendre la maison en Nouvelle-Écosse : services publics – 8 000 \$; frais juridiques – 1 500 \$; commission du courtier immobilier – 15 000 \$; impôts fonciers – 6 000 \$; et assurances – 6 500 \$
6. Location d'un logement durant un mois en Colombie-Britannique avant l'achat d'une maison
7. Frais relatifs à l'achat d'une maison : prix d'achat – 350 000 \$; frais juridiques – 2 000 \$; et connexion aux services publics – 300 \$
8. Location d'un camion de déménagement pour le transport des effets personnels du lieu d'entreposage jusqu'à la nouvelle maison

Shawn a touché un revenu total de 140 000 \$ en 2018 : 90 000 \$ de l'emploi qu'il occupait en Nouvelle-Écosse, et 50 000 \$ de Luxury.

GUIDE DE CORRECTION 3-3
TINY INC.
OCCASIONS D'ÉVALUATION

À : Christopher et Shawn Zane

De : CPA

Objet : Tiny inc.

Occasion d'évaluation n° 1 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse les deux modèles d'affaires et recommande un prix.

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Grille de compétences des CPA

3.3.1 Évaluer des méthodes de classement des coûts et d'établissement du coût de revient aux fins de la gestion des activités courantes (modules communs – niveau A)

3.4.1 Évaluer les sources et les inducteurs de croissance des produits (modules communs – niveau B)

Coût par minimaison

Deux modèles d'affaires sont proposés :

- Modèle n° 1 – Sans la participation de l'acheteur
- Modèle n° 2 – Avec la participation de l'acheteur

Avant de fixer le prix par minimaison, il faut calculer les coûts de construction d'une minimaison selon chaque modèle d'affaires.

Coûts de construction	Modèle n° 1		Modèle n° 2		Notes
Coûts de main-d'œuvre					
Conception	7 000	\$	7 000	\$	1
Construction	10 000		10 000		2
Réduction des coûts de main-d'œuvre	0		(3 000)		2
Total des coûts de main-d'œuvre	17 000	\$	14 000	\$	
Coûts de la remorque et des matériaux					
Remorque	25 000	\$	25 000	\$	3
Matériaux	15 000		15 000		4
Matériaux additionnels	0		4 000		4
Total des coûts de la remorque et des matériaux	40 000	\$	44 000	\$	
Certification de l'OMM	2 000		2 000		5
Total des coûts directs par unité	59 000	\$	60 000	\$	

Notes

1. Selon les deux modèles, les coûts de conception sont de 7 000 \$ par minimaison.
2. Selon le modèle n° 1, les coûts de main-d'œuvre par minimaison s'établissent à 10 000 \$, mais ils sont inférieurs d'un montant de 3 000 \$ selon le modèle n° 2 (réduction des coûts de 8 000 \$, mais ajout des coûts de 5 000 \$ attribuables à la formation et à la supervision des acheteurs).
3. Selon les deux modèles, Tiny engage des coûts de 25 000 \$ pour l'achat d'une remorque qui sert de base à la minimaison.
4. Selon le modèle n° 1, le coût des matériaux s'établit à 15 000 \$ par minimaison; selon le modèle n° 2, ce coût augmente d'un montant estimatif de 4 000 \$, car l'acheteur fait souvent des erreurs qui entraînent l'achat de matériaux additionnels.
5. Selon les deux modèles, les minimaisons auront la certification de l'Organisation mondiale des minimaisons (OMM), qui coûte 2 000 \$ par minimaison.

Rentabilité

D'après les informations fournies sur le prix de vente et la demande, les coûts par minimaison calculés ci-dessus et l'estimation des coûts indirects dont je dispose, j'ai calculé le bénéfice (la perte) prévu(e) pour chaque prix de vente selon les deux modèles d'affaires :

Modèle n° 1

Prix par unité	50 000 \$	75 000 \$	100 000 \$
Coûts par unité	(59 000) \$	(59 000) \$	(59 000) \$
Marge sur coûts variables	(9 000) \$	16 000 \$	41 000 \$
Demande	16 unités	11 unités	6 unités
	(144 000) \$	176 000 \$	246 000 \$
Coûts indirects	(100 000) \$	(100 000) \$	(100 000) \$
Bénéfice (perte)	(244 000) \$	76 000 \$	146 000 \$

Modèle n° 2

Prix par unité	47 000 \$	72 000 \$	97 000 \$
Coûts par unité	(60 000) \$	(60 000) \$	(60 000) \$
Marge sur coûts variables	(13 000) \$	12 000 \$	37 000 \$
Demande	18 unités	13 unités	8 unités
	(234 000) \$	156 000 \$	296 000 \$
Coûts indirects (Note 1)	(160 000) \$	(100 000) \$	(100 000) \$
Bénéfice (perte)	(394 000) \$	56 000 \$	196 000 \$

Note 1 : Les coûts indirects passent à 160 000 \$, si Tiny construit plus de 16 maisons dans l'année.

L'option la plus rentable consisterait à choisir le modèle prévoyant la participation de l'acheteur aux travaux et à fixer le prix des minimaisons à 97 000 \$. Cela dit, il faut tenir compte d'autres facteurs que la rentabilité et le prix, comme la condition de l'accord de subvention qui prévoit que l'entreprise doit vendre au moins 10 minimaisons par année.

Par conséquent, je recommande que Tiny choisisse le modèle n° 1 et fixe le prix des minimaisons à 75 000 \$. C'est l'option qui permettrait à Tiny de dégager le bénéfice le plus élevé et de respecter les conditions de l'accord de subvention. Puisque mes calculs sont fondés sur des estimations, ma recommandation pourrait changer en cas de variation de la demande réelle par rapport à la demande estimative.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 1 (Comptabilité de gestion), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser les modèles d'affaires ou les options de prix.

Compétent – Le candidat effectue une analyse raisonnable des modèles d'affaires et des options de prix et formule une recommandation.

Compétent avec distinction – Le candidat effectue une analyse approfondie des modèles d'affaires et des options de prix et formule une recommandation.

Occasion d'évaluation n° 2 (Étendue)

Le candidat analyse les avantages et les inconvénients des options de financement présentées.

Le candidat montre sa compétence en Finance.

Grille de compétences des CPA

5.2.3 Évaluer les sources de financement (modules communs – niveau B)

Options de financement

Tiny a besoin de 600 000 \$ pour couvrir ses frais de démarrage. Au moyen des informations fournies, j'ai dressé la liste des options de financement et présenté leurs avantages et leurs inconvénients.

Option de financement	Avantages	Inconvénients
Épargnes personnelles (de Shawn et Christopher)	Si vous utilisiez vos épargnes personnelles, vous conserveriez la propriété et le plein contrôle de Tiny inc.	Il n'y a aucune certitude que vous puissiez épargner suffisamment d'ici à ce que l'entreprise ait besoin des fonds. Si l'entreprise ne connaît pas le succès escompté, vous perdriez toutes vos épargnes personnelles. S'il survenait un imprévu dans votre vie personnelle, vous n'auriez plus de fonds d'urgence et, à supposer que vous respectiez les conditions pour ce faire, vous pourriez devoir contracter un emprunt personnel à un taux plus élevé. Puiser dans vos REER pour financer un projet aussi risqué que celui-ci serait désavantageux à deux égards : le retrait aurait des conséquences fiscales immédiates et aurait pour effet de mettre à risque l'épargne accumulée en vue de votre retraite.
Prêt de 600 000 \$ de Cash Mart assorti d'un taux d'intérêt annuel de 18 %, remboursable en deux ans	Vous conserveriez le contrôle de l'entreprise. Vous connaîtriez avec certitude le montant de capitaux à votre disposition et le moment où ceux-ci seraient disponibles.	La charge d'intérêts de 108 000 \$ par année serait considérable et donnerait lieu à une perte si Tiny optait pour le modèle d'affaires recommandé. Le premier paiement serait exigible 30 jours après l'octroi du prêt. L'entreprise pourrait ne pas avoir suffisamment de trésorerie après 30 jours pour faire ce paiement. Elle devrait alors rembourser immédiatement le solde du prêt. Dans une telle éventualité, Tiny aurait beaucoup de difficulté à poursuivre ses activités.
Investissement de 600 000 \$ d'un ange investisseur en échange d'une participation de 60 %	Vous connaîtriez avec certitude le montant de capitaux à votre disposition et le moment où ceux-ci seraient disponibles.	Comme l'ange investisseur exigerait 60 % des actions de l'entreprise, vous perdriez le contrôle de Tiny. L'ange investisseur pourrait prendre des décisions stratégiques qui ne cadrent pas avec vos objectifs.

Option de financement	Avantages	Inconvénients
	Puisqu'il s'agirait d'un investissement en titres de capitaux propres, il n'y aurait aucune exigence de remboursement. Vous pourriez tirer parti de la vaste expérience en affaires de l'ange investisseur pour acquérir des connaissances.	Selon cette option de financement, Tiny est implicitement évaluée à 1 million \$ ($600\,000 \\$ \div 60\%$). En plus de céder 60 % de la propriété de l'entreprise, vous renonceriez à 60 % de toute augmentation future de la valeur de votre entreprise au-delà de cette valeur implicite de 1 million \$. D'autre part, l'ange investisseur pourrait limiter votre rémunération, voire vendre Tiny dans l'avenir, ce qui pourrait mettre vos emplois en péril. L'ange investisseur connaît bien le domaine des TI, mais pas le secteur des minimaisons; il pourrait donc ne pas être très utile pour Christopher, qui a déjà beaucoup de connaissances en affaires.
Sociofinancement	Selon la plateforme utilisée, les coûts associés à la mobilisation de capitaux par le sociofinancement sont généralement minimes. Certaines plateformes pourraient imposer des frais d'environ 5 %. L'utilisation du sociofinancement permettrait d'avoir une idée de la taille du marché des minimaisons. Un grand nombre de participants à la campagne pourrait signifier qu'il existe un nombre élevé de clients potentiels, ou que les contributeurs croient qu'il est nécessaire de faciliter l'accès à la propriété pour les couples à faible revenu. On peut avoir recours au sociofinancement à de multiples reprises pour financer des objectifs précis de l'entreprise. Par exemple, il serait possible de lancer une campagne pour obtenir les fonds pour l'achat d'un outil spécial nécessaire à la construction de minimaisons, et une autre pour financer la formation de la main-	Une grande incertitude existe quant au montant des capitaux qui pourraient être mobilisés et au moment où ils seraient suffisants. Le groupe démographique susceptible de contribuer à la campagne de financement pourrait avoir un revenu disponible limité. Le client cible est enclin à donner en moyenne 20 \$ à une campagne de sociofinancement, et le nombre d'acheteurs potentiels canadiens est estimé à 2 500 ($10\,000 \times 25\%$). Le montant mobilisé (50 000 \$) serait donc insuffisant. De plus, les sommes recueillies au moyen du sociofinancement pourraient être imposables, ce qui réduirait les fonds disponibles.

Option de financement	Avantages	Inconvénients
	d'œuvre dans un domaine spécialisé.	
Subvention (total de 550 000 \$ au 1 ^{er} avril 2019)	Si l'entreprise est admissible à la subvention, vous sauriez avec certitude le montant de capitaux que Tiny recevra (bien que le financement soit assorti de conditions). Vous connaîtriez avec certitude le moment où les fonds seraient reçus, car l'accord de subvention précise quand les fonds seraient versés. Vous seriez assurés d'avoir des fonds nécessaires quand vous en aurez besoin. Si un rapport d'audit confirme le respect des conditions de l'accord de subvention, Tiny n'aura pas à rembourser les fonds. Il n'y aurait aucun coût associé à l'utilisation des fonds de la subvention (aucune charge d'intérêts).	L'accord de subvention ne procurerait pas à Tiny la totalité des fonds dont elle a besoin. Il faudrait donc combiner cette option à une autre option de financement. Comme l'accord prévoit l'affectation d'au moins 60 000 \$ aux charges d'exploitation chaque année, Tiny devrait mettre de côté 180 000 \$ (60 000 \$ × 3 ans) en vue des deuxième, troisième et quatrième années. Par conséquent, Tiny ne pourrait pas utiliser la totalité des 550 000 \$ au moment où elle recevrait la subvention. Si le rapport d'audit montrait que les conditions de l'accord de subvention ne sont pas respectées, Tiny devrait rembourser la totalité de la subvention. L'entreprise pourrait alors éprouver des difficultés financières. Des coûts additionnels devraient être engagés pour faire réaliser l'audit exigé par l'accord de subvention. Si la subvention est acceptée, la rémunération maximale de Shawn serait de 75 000 \$, ce qui serait beaucoup moins élevé que le revenu de 140 000 \$ touché l'année précédente. Toutefois, Shawn pourrait tirer un revenu additionnel d'autres sources, notamment de son travail pour Luxury. L'accord de subvention stipule que l'entreprise devrait vendre au moins 10 minimaisons par année à un prix maximal de 100 000 \$, ce qui limiterait le choix de l'entreprise quant à la stratégie d'établissement des prix et à la demande pour chaque prix de vente.

Si Tiny obtient la subvention, elle devra respecter les conditions de l'accord ou rembourser les fonds. En supposant que Tiny fixe le prix de ses minimaisons au niveau le plus élevé, elle respectera la condition de l'accord de subvention relative au prix de vente maximal de 100 000 \$.

Toutefois, la demande maximale estimative au prix de vente le plus élevé est de six minimaisons ou de huit minimaisons, selon le modèle d'affaires adopté, soit moins que le minimum de 10 minimaisons que Tiny inc. doit vendre par année selon l'accord de subvention. Si Tiny fixe le prix de ses minimaisons au niveau le plus élevé, elle risque donc de ne pas respecter cette condition. Comme les données sur la demande datent de 2017, on pourrait espérer que la demande a continué d'augmenter depuis, mais Tiny devra rembourser le montant de la subvention si le minimum de 10 minimaisons n'est pas respecté.

Pour respecter la condition qui stipule qu'elle doit vendre au moins 10 minimaisons par année et maximiser ses bénéfices, Tiny devrait choisir le modèle d'affaires sans participation de l'acheteur et fixer le prix à 75 000 \$. En optant pour ce modèle plutôt que pour celui qui est le plus rentable, Tiny renoncerait à des bénéfices de 120 000 \$ par année (196 000 \$ – 76 000 \$), soit 480 000 \$ de bénéfices sur les quatre ans de la subvention de 550 000 \$. Puisque les avantages sont supérieurs aux coûts, cette option semble avantageuse, surtout compte tenu du financement « gratuit » que représente la subvention. Il vaudrait la peine de vérifier si Tiny sera en mesure de passer à un modèle plus rentable, au terme de la durée de l'accord de subvention, sans perdre des parts de marché. S'il s'avère peu probable que l'entreprise y parvienne, il ne vaut peut-être pas la peine d'accepter la subvention, car elle vous privera d'un bénéfice annuel considérable pendant plus de quatre ans.

Je vous recommande de présenter une demande pour obtenir une subvention, qui comblera la majeure partie de vos besoins de financement (550 000 \$ sur 600 000 \$). Vous devrez cependant vérifier quelle part de ces besoins de financement de 600 000 \$ représente des dépenses en immobilisations et quelle part est destinée à des charges d'exploitation, pour voir si ce partage respecte les conditions de l'accord de subvention. Comme l'accord prévoit que 60 000 \$ des 350 000 \$ affectés aux charges d'exploitation doivent être dépensés chaque année, il faudra réserver 60 000 \$ pour chacune des années 2, 3 et 4. Les fonds disponibles au printemps 2019 s'établiront donc à seulement 370 000 \$ (550 000 – [3 × 60 000 \$]). Une autre solution consisterait à utiliser la totalité de la subvention dès son octroi et à vous servir des flux de trésorerie générés par les activités au cours des années suivantes pour couvrir les exigences minimales relatives aux charges d'exploitation. Vous courrez toutefois le risque de devoir rembourser la subvention en cas de manquement aux conditions de l'accord de subvention. Ce risque paraît néanmoins minime comparativement aux incertitudes et aux risques associés aux autres options de financement. Par ailleurs, si vous obtenez la subvention, il vous faudra trouver du financement additionnel. Vous pourriez vérifier s'il serait possible de reporter aux années suivantes une partie de vos besoins de financement estimatifs de 600 000 \$. Sinon, une campagne de sociofinancement vous permettrait peut-être de recueillir les 50 000 \$ supplémentaires dont vous avez besoin. Vous pourriez aussi demander aux clients de verser un acompte avant le début de la construction de leur minimaison, ce qui est une pratique courante dans le secteur de la construction. Il vous restera la possibilité de puiser dans vos épargnes personnelles si jamais il vous manque encore des fonds.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat analyse quelques-uns des avantages et des inconvénients des options de financement.

Compétent – Le candidat analyse plusieurs des avantages et des inconvénients des options de financement.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse la plupart des avantages et des inconvénients des options de financement.

Occasion d'évaluation n° 3 (Profondeur et étendue)

Le candidat analyse le traitement comptable de la subvention selon les NCECF.

Le candidat montre sa compétence en Information financière.

Grille de compétences des CPA

1.2.1 Élaborer ou évaluer des méthodes et procédures comptables appropriées (modules communs – niveau A)

1.2.2 Évaluer le traitement des opérations courantes (modules communs – niveau A)

Comptabilisation des produits provenant de la subvention

Selon l'accord de subvention, des critères de comptabilisation différents s'appliquent à chaque portion de la subvention.

Comptabilisation des 350 000 \$ affectés aux charges d'exploitation

Une portion de 350 000 \$ de la subvention doit être affectée aux charges d'exploitation, dont au moins 60 000 \$ pour chacune des quatre années de la durée de la subvention. Par conséquent, 240 000 \$ (60 000 \$ x 4 ans) de ces 350 000 \$ doivent être dépensés selon des périodes déterminées, tandis que les 110 000 \$ restants peuvent être dépensés en tout temps durant les quatre années de la durée de la subvention.

Les paragraphes .16 à .18 du chapitre 3800 des NCECF indiquent ce qui suit :

Charges et produits courants

« De nombreux programmes d'aide gouvernementale prévoient le remboursement de certaines charges courantes. Il peut se faire également que le gouvernement verse directement à l'entreprise des sommes destinées à stabiliser les prix de vente. Étant donné que ces catégories d'aide sont reliées aux charges ou aux produits courants, il est logique d'en tenir compte dans le calcul du résultat net de l'exercice. »

« L'aide gouvernementale à l'égard des charges ou des produits courants doit entrer dans le calcul du résultat net de l'exercice. »

« Le mode de présentation de l'aide gouvernementale dans l'état des résultats dépendra des circonstances. On pourra soit donner un montant net (déduction faite de l'aide gouvernementale) pour les charges en cause, soit porter l'aide gouvernementale en déduction du total des charges, soit la comptabiliser dans les produits. »

Les indications de ces paragraphes correspondent bien au montant de 240 000 \$ de la portion de 350 000 \$ de la subvention devant être affectée aux charges d'exploitation. D'après ces indications, même si Tiny reçoit les 240 000 \$ (60 000 \$ × 4 ans) le 1^{er} avril 2019, elle devra comptabiliser dans les produits de chacune des quatre années de la durée de l'accord de subvention le moins élevé des montants suivants : 60 000 \$ ou la somme annuelle réellement dépensée au titre des charges d'exploitation. Les charges réellement engagées sont comptabilisées dans les comptes de charges appropriés.

Si Tiny dépense seulement 50 000 \$ la première année, elle devra inscrire ce montant dans les comptes de charges appropriés et comptabiliser 50 000 \$ en produits. Elle devra retrancher 10 000 \$ des produits reportés et les inscrire au passif, puisqu'ils devront être remboursés au terme des quatre ans de la durée de la subvention. Le solde des produits reportés sera de 290 000 \$ (350 000 \$ - 50 000 \$ - 10 000 \$).

Les paragraphes .19 et .20 du chapitre 3800 des NCECF indiquent ce qui suit :

Charges futures

« .19 Dans certains cas, l'aide gouvernementale est reçue ou échue dans un exercice donné alors qu'elle a trait à des charges qui seront engagées au cours d'exercices ultérieurs. Il ne conviendrait donc pas d'imputer le montant total de cette aide aux charges de l'exercice si certaines des charges donnant lieu à l'aide gouvernementale doivent être engagées dans des exercices subséquents. »

.20 Lorsque l'aide gouvernementale a trait à des charges futures, on doit reporter les montants reçus afférents à ces charges et les porter dans les résultats au fur et à mesure que lesdites charges sont engagées. »

Si, par exemple, Tiny dépense 75 000 \$ la première année, elle devra inscrire ce montant dans les comptes de charges appropriés et comptabiliser 75 000 \$ en produits, car elle aura utilisé 60 000 \$ sur la portion de 240 000 \$ et 15 000 \$ des 110 000 \$ restants sur la portion de 350 000 \$ devant être affectée aux charges de fonctionnement. Le solde des produits reportés sera de 275 000 \$ (180 000 \$ + 95 000 \$).

Dans ses états financiers, Tiny peut choisir de présenter séparément les produits et les charges ou d'inscrire un montant net (déduction faite de la subvention) pour les charges en cause.

Comptabilisation des 200 000 \$ pour les dépenses en immobilisations

Les paragraphes .21 et .22 du chapitre 3800 des NCECF indiquent ce qui suit :

« Certains programmes gouvernementaux prévoient l'octroi d'une aide pour l'acquisition d'immobilisations. En pareils cas, le décaissement net est passé en charges au cours de la vie utile des immobilisations en question. Toute subvention gouvernementale pour l'achat d'immobilisations doit être :

- a) soit déduite du coût des immobilisations en cause, l'amortissement étant alors calculé à partir du montant net;*
- b) soit reportée pour être amortie au même rythme que les immobilisations en cause. »*

Donc, par exemple, si Tiny acquerrait des immobilisations au coût de 225 000 \$ durant l'exercice, elle pourrait :

- a) soit inscrire 25 000 \$ (225 000 \$ – 200 000 \$) dans les immobilisations et amortir ce montant par la suite;
- b) soit inscrire 225 000 \$ dans les immobilisations et 200 000 \$ à titre de produits reportés tirés de la subvention, amortir les 225 000 \$ par la suite, et amortir les produits tirés de la subvention au même rythme que les immobilisations en cause.

Remboursement possible

350 000 \$ pour les charges d'exploitation

Le paragraphe .28, l'alinéa .28 d) et le paragraphe .29 du chapitre 3800 des NCECF indiquent ce qui suit :

« Même si dans la plupart des programmes d'aide gouvernementale on part du principe qu'il n'y aura pas de remboursement, certains de ces programmes prévoient que dans certaines conditions l'entreprise bénéficiaire peut être tenue de rembourser une partie ou la totalité de l'aide. Lorsqu'il s'avère que l'entreprise sera tenue d'effectuer un remboursement, on considère qu'il s'est produit un fait économique qui doit être reflété comme suit dans l'exercice en cours et les exercices suivants :

« Dans le cas où l'aide gouvernementale a été déduite des charges ou ajoutée aux produits de l'exercice où on l'a reçue, on doit porter le montant du remboursement dans les résultats de l'exercice courant.

« La dette résultant de l'obligation de rembourser l'aide gouvernementale doit être comptabilisée dans l'exercice au cours duquel les conditions entraînant le remboursement de l'aide gouvernementale se matérialisent. »

Par conséquent, si Tiny ne respecte pas les conditions de l'accord et doit rembourser la subvention, elle devra passer une écriture qui fera augmenter le passif, car le remboursement devra être fait à la fin de la durée de quatre ans de la subvention, et fera augmenter les charges (ou diminuer les produits si la subvention a été initialement comptabilisée à titre de produits) du montant du remboursement.

Si Tiny ne dépense pas la totalité du montant de la subvention à affecter aux charges d'exploitation, les fonds inutilisés devront être remboursés. Elle devra alors passer une écriture qui fera augmenter le passif et diminuera les produits reportés.

200 000 \$ pour les dépenses en immobilisations

Si les conditions de l'accord ne sont pas respectées, la subvention devra être remboursée. Les alinéas .28 a) et b) du chapitre 3800 indiquent ce qui suit :

- « a) dans le cas où l'aide gouvernementale a été déduite du coût de certaines immobilisations, on doit ajouter à ce coût le montant du remboursement, et modifier en conséquence l'amortissement de l'exercice courant et des exercices subséquents;*
- b) dans le cas où l'aide gouvernementale concernant des immobilisations a été traitée comme crédit reporté, on doit porter le montant du remboursement au débit du solde non amorti du crédit reporté. C'est sur le nouveau solde qu'on doit prendre l'amortissement futur; »*

Selon l'écriture qui a été passée pour comptabiliser l'opération initiale, il faudrait diminuer la trésorerie (ou augmenter le passif si le remboursement est reporté) et vous pourriez :

- a) soit inscrire dans les immobilisations corporelles le montant remboursé et l'amortir par la suite;
- b) soit soustraire le montant remboursé des produits reportés et modifier en conséquence l'amortissement futur.

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

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser le traitement comptable de la subvention.

Compétent – Le candidat analyse le traitement comptable de la subvention et les différents traitements des portions devant être affectées aux charges d'exploitation et aux dépenses en immobilisations, et/ou le passif éventuel en cas de non-respect des conditions.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse en profondeur le traitement comptable de la subvention et les différents traitements des portions devant être affectées aux charges d'exploitation et aux dépenses en immobilisations, ainsi que le passif éventuel.

Occasion d'évaluation n° 4 (Étendue)

Le candidat propose des procédures à mettre en œuvre pour confirmer le respect des conditions de l'accord de subvention.

Le candidat montre sa compétence en Audit et certification.

Grille de compétences des CPA

4.3.6 Élaborer des procédures appropriées en fonction du risque identifié d'anomalies significatives (modules communs – niveau B)

Procédures d'audit à l'égard de la subvention

L'accord de subvention impose diverses conditions. L'auditeur devra bien lire l'accord pour s'assurer qu'il les comprend bien. J'ai décrit ci-après les procédures que l'auditeur pourrait mettre en œuvre à l'égard de chaque condition.

Conditions relatives aux dépenses

En ce qui concerne les charges d'exploitation, l'auditeur exigera généralement les états financiers annuels. Il vérifiera, par rapprochement avec les pièces justificatives (factures, chèques oblitérés, relevés, etc.), les charges d'exploitation comptabilisées pour s'assurer que ces dernières ont été correctement enregistrées et qu'elles sont réellement des charges d'exploitation. Pour chaque exercice, il recalculera les charges d'exploitation de Tiny pour s'assurer qu'elles totalisent au moins 60 000 \$ et que l'entreprise respecte donc la condition de l'accord à cet égard. De plus, l'auditeur vérifiera si une somme additionnelle d'au moins 110 000 \$ a été consacrée aux charges d'exploitation au cours des quatre années de la durée de la subvention.

Pour ce qui est de la portion de la subvention devant être affectée aux dépenses en immobilisations, l'auditeur demandera normalement à Tiny la liste de ses immobilisations et vérifiera, par rapprochement avec les pièces justificatives (actes de vente, factures, reçus, etc.), les montants comptabilisés pour s'assurer que les dépenses ont été correctement enregistrées, qu'elles sont bien des dépenses en immobilisations et que Tiny est réellement propriétaire des actifs. L'auditeur vérifiera en outre si au moins 200 000 \$ ont été affectés aux dépenses en immobilisations au cours des quatre années de la durée de la subvention.

Condition a)

L'auditeur exigera normalement les dossiers de paie (compte de charges salariales, état de la rémunération payée [feuille T4], etc.) pour confirmer que ni Christopher ni Shawn n'ont reçu de Tiny une rémunération supérieure à 75 000 \$ par année.

L'auditeur vérifiera également la validité de tout autre paiement versé à Christopher ou à Shawn (remboursements de dépenses, etc.) n'ayant pas été comptabilisé à titre de salaire et confirmera qu'il ne s'agit pas d'un moyen détourné de leur verser une rémunération. Si Tiny verse des dividendes à ses actionnaires, l'auditeur déterminera, à partir du libellé de l'accord de subvention, si ce type de revenu doit être pris en compte dans le plafond de rémunération de 75 000 \$.

Condition b)

L'auditeur demandera normalement à Tiny la liste des stocks et le journal des ventes pour chacune des quatre années. Il calculera le nombre de minimaisons construites et vendues par année et s'assurera que la condition concernant le minimum de 10 minimaisons énoncée dans l'accord a été respectée. Pour valider auprès d'une source externe que la vente a eu lieu, l'auditeur rattachera aussi chaque vente à l'acte de vente signé par le client.

Condition c)

L'auditeur exigera habituellement les plans de construction finaux et/ou l'acte de vente de chaque minimaison construite durant l'année pour s'assurer que les minimaisons ont toutes une superficie maximale de 400 pieds carrés.

Condition d)

L'auditeur demandera normalement l'acte de vente de chacune des minimaisons vendues ainsi que le journal des ventes et les relevés bancaires de Tiny pour s'assurer que l'entreprise n'a pas reçu plus de 100 000 \$ par minimaison construite. Il faudra également vérifier dans l'accord si ce montant inclut la TPS.

Condition e)

L'auditeur demandera normalement une preuve de la certification octroyée par l'OMM pour chaque minimaison, afin de confirmer que les minimaisons respectent les normes de développement durable. Si Tiny n'a pas conservé cette preuve, l'auditeur pourra également demander une confirmation auprès de l'OMM.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 4 (Audit et certification), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat propose des procédures à mettre en œuvre pour vérifier le respect de certaines des conditions de l'accord de subvention.

Compétent – Le candidat propose des procédures à mettre en œuvre pour vérifier le respect de plusieurs des conditions de l'accord de subvention.

Compétent avec distinction – Le candidat propose des procédures à mettre en œuvre pour vérifier le respect de la plupart des conditions de l'accord de subvention.

Occasion d'évaluation n° 5 (Étendue)

Le candidat présente une analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM) de Tiny

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)

Analyse FFPM

Vous avez demandé une analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces de Tiny pour la présenter dans la demande de subvention. Pour évaluer l'environnement interne de l'entreprise, il faut cerner les forces et les faiblesses liées à ses objectifs. Pour évaluer son environnement externe, il faut cerner les possibilités et les menaces liées à ses objectifs.

	Forces	Faiblesses
Interne	Shawn est un charpentier-menuisier spécialisé dans la construction de minimaisons. Comme très peu de personnes se spécialisent dans ce type de construction, les minimaisons de Tiny seront sans doute de meilleure qualité et plus innovantes que celles de ses concurrents, ce qui sera un avantage concurrentiel. Tiny profitera des relations déjà établies avec des fournisseurs et des gains d'efficacité résultant de la grande expérience de Christopher en construction d'habitations. Tiny pourrait réaliser des économies d'échelle du fait de son lien avec Luxury. Christopher et Shawn sont des frères, et ils ont toujours bien travaillé ensemble par le passé.	Comme Christopher a de l'expérience dans la construction de maisons de luxe, il pourrait avoir de la difficulté à maintenir les coûts à un niveau bas pour des maisons vendues à un prix nettement inférieur. Cette situation pourrait nuire à la marge bénéficiaire globale. Tiny n'a pas encore commencé à construire les minimaisons. Par conséquent, l'estimation de ses coûts d'exploitation s'appuie largement sur des hypothèses. Bien que Christopher et Shawn aient travaillé ensemble par le passé, ils sont tous les deux têtus, ce qui pourrait être source de frictions entre eux. Comme Christopher continuera d'exploiter Luxury, il aura probablement moins de temps pour se concentrer sur Tiny.
	Possibilités	Menaces
Externe	Tiny est admissible à une subvention, soit une source de financement moins onéreuse. Le secteur des minimaisons est en expansion, et Tiny a donc la possibilité d'obtenir d'importantes parts de marché. Comme bon nombre de nouveaux concurrents sur le marché des minimaisons manquent d'expérience et de compétences dans la construction de ce type d'habitations, leurs minimaisons sont de piètre qualité. Shawn se spécialise dans la construction de minimaisons de haute qualité, ce qui confère à Tiny un avantage concurrentiel, car les clients montrent une préférence pour la qualité de la construction.	Le secteur des minimaisons est relativement jeune au Canada; comme les données fournies concernent l'Amérique du Nord, les renseignements sur le marché pourraient être incomplets ou pourraient changer radicalement, ce qui aurait une incidence importante sur le modèle d'affaires de Tiny. La clientèle cible a un faible revenu. Par conséquent, la marge bénéficiaire par vente sera possiblement faible si l'entreprise est contrainte de maintenir les prix à un niveau bas. La clientèle cible exige la certification de l'OMM; pour conserver cette certification, Tiny devra continuer de respecter les exigences de l'OMM, ce qui pourrait faire augmenter les coûts de construction.

	Les coûts du logement en Colombie-Britannique et ailleurs au Canada sont souvent très élevés. Comme les minimaisons sont des habitations abordables, il pourrait y avoir une demande élevée pour ce produit.	Le nombre croissant de concurrents sur le marché nord-américain pourrait entraîner une réduction de la part de marché pour Tiny. Les nouveaux concurrents sur le marché sont déjà nombreux, et la qualité de leur travail laisse à désirer. Par conséquent, il pourrait être difficile pour Tiny de pénétrer ce marché, et il est également possible que l'avenir de ce secteur soit incertain. Si, à cause des produits actuellement sur le marché, les acheteurs potentiels en venaient à croire qu'il est impossible de se procurer une minimaison de haute qualité, ils pourraient se désintéresser de ce type d'habitations. Les minimaisons de Tiny sont fabriquées avec des produits de base (bois, acier, etc.). La volatilité du marché des produits de base pourrait entraîner une variabilité considérable du coût des matériaux de construction, ce qui compliquerait l'établissement du budget de Tiny. Un budget déficient pourrait nuire à la rentabilité de l'entreprise.
--	---	--

D'après l'analyse qui précède, Tiny possède plusieurs forces internes qui l'aideraient à tirer parti des possibilités qu'offre actuellement l'environnement externe.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 5 (Stratégie et gouvernance), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat relève une partie des facteurs de l'analyse FFPM qui ont une incidence sur Tiny inc.

Compétent – Le candidat analyse certains des facteurs de l'analyse FFPM qui ont une incidence sur Tiny inc.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse plusieurs des facteurs de l'analyse FFPM qui ont une incidence sur Tiny inc.

Occasion d'évaluation n° 6 (Étendue)

Le candidat calcule les frais de déménagement nets et les frais de déménagement admissibles.

Le candidat montre sa compétence en Fiscalité.

Grille de compétences des CPA

6.3.2 Déterminer les impôts à payer par un particulier dans des situations courantes (modules communs – niveau B).

Admissibilité

Puisque Shawn s'est rapproché de plus de 40 kilomètres de son lieu de travail chez Luxury (déménagement de la Nouvelle-Écosse à la Colombie-Britannique), il a le droit de déduire des frais de déménagement. Des restrictions s'appliquent quant aux montants à déduire, aux types de dépenses pouvant être considérées comme des frais de déménagement admissibles et au revenu admissible.

Frais de déménagement nets

Certains frais que Shawn a présentés ne sont pas déductibles, puisqu'ils ne sont pas admissibles. D'après les informations qui m'ont été fournies, j'ai estimé les frais de déménagement déductibles à 61 180 \$ (66 180 \$ – allocation de 5 000 \$).

Description	Note	Frais	Ajustement	Montant net
Transport	1	25 000 \$	0 \$	25 000 \$
Entreposage	1	2 800	0	2 800
Déplacement	1	5 250	0	5 250
Frais accessoires	1	500	0	500
Camion de déménagement	1	4 000	0	4 000
Ancienne maison	2	37 000	(15 500)	21 500
Logement temporaire	3	1 500	(750)	750
Nouvelle maison	4	352 300	(350 000)	2 300
Repas	5	0	4 080	4 080
Total		428 350 \$	(362 170) \$	66 180 \$

Notes

1. Ce montant est entièrement déductible.
2. Comme les frais juridiques de 1 500 \$ et la commission du courtier immobilier de 15 000 \$ engagés pour la vente de l'ancienne maison sont admissibles, ces montants demeurent inclus dans les frais de déménagement nets. Le reste des frais, soit un total de 20 500 \$ (8 000 \$ + 6 000 \$ + 6 500 \$) au titre des services publics, des impôts fonciers et des assurances, ont été engagés pour le maintien de l'ancienne résidence laissée vacante. Bien qu'ils soient admissibles, ces frais sont plafonnés à 5 000 \$. Par conséquent, 15 500 \$ (20 500 \$ – 5 000 \$) doivent être retranchés des frais de déménagement nets.

3. Les frais de logement temporaire ne sont pas entièrement admissibles, puisque le logement a été loué pendant un mois. En effet, les frais de subsistance temporaires pour les repas et le logement ne sont déductibles que pour une période maximale de 15 jours. Les frais de logement temporaire de 1 500 \$ peuvent être calculés au prorata du nombre de jours dans le mois. Shawn est arrivé en Colombie-Britannique en juin, un mois de 30 jours. Puisque la période maximale est de 15 jours, les frais d'hébergement temporaire maximaux qu'il peut déduire correspondent à la moitié de 1 500 \$, soit 750 \$.
4. Comme le coût d'achat de la nouvelle maison n'est pas admissible, il faut déduire 350 000 \$ des frais de déménagement nets. Les frais juridiques engagés pour l'achat de la maison et les frais engagés pour la brancher aux services publics sont admissibles et demeurent inclus dans les frais de déménagement nets.
5. Il y a deux méthodes de calcul des frais de repas : la méthode détaillée et la méthode simplifiée. Si vous optez pour la méthode détaillée, vous devez conserver tous vos reçus et déduire le montant réel que vous avez payé. Si vous choisissez la méthode simplifiée, vous pouvez demander une déduction selon un taux fixe de 17 \$ par repas par personne, soit un total de 51 \$ par jour par personne. Comme Shawn n'a pas inclus de frais de repas dans sa liste de frais de déménagement, j'ai utilisé la méthode simplifiée. Puisque la famille de Shawn compte cinq personnes (Shawn, sa femme et leurs trois enfants), le montant total qu'il peut déduire pour les 15 jours précédant l'emménagement dans la nouvelle maison s'établit à 255 \$ ($51 \$ \times 5$ personnes) par jour. En plus des frais de repas engagés pendant cette période de 15 jours, Shawn a le droit de déduire ceux du jour du déplacement, puisqu'il est raisonnable de supposer qu'un voyage de la Nouvelle-Écosse à la Colombie-Britannique nécessite une journée complète. Par conséquent, la période maximale est de 16 jours ($15 + 1$), et la déduction maximale au titre des frais de repas à laquelle Shawn a droit est de 4 080 \$ ($16 \times 255 \$$).

Frais de déménagement admissibles

Il est important de rappeler que les frais de déménagement admissibles ne peuvent dépasser le revenu admissible net. Le revenu admissible net de Shawn correspond au revenu qu'il a gagné à son nouveau lieu de travail (Luxury), soit 55 000 \$ (salaire de 50 000 \$ + allocation de 5 000 \$). Par conséquent, les frais de déménagement admissibles que Shawn peut déduire en 2018 s'établissent à 55 000 \$.

Frais de déménagement nets	66 180 \$
Plus élevés que :	
Revenu admissible net	<u>55 000</u>
Frais de déménagement admissibles	<u>55 000 \$</u>

Puisque les frais de déménagement nets de Shawn sont supérieurs à son revenu admissible net, la différence peut être reportée à titre de frais de déménagement déductibles inutilisés et être déduite l'année suivante de son revenu admissible net.

Frais de déménagement nets	66 180 \$
Moins : revenu admissible net	<u>55 000</u>
 Frais de déménagement reportés	 <u>11 180 \$</u>

Si l'employeur de Shawn lui a remboursé des frais de déménagement admissibles ou lui a versé une allocation, et que cette allocation ou ce remboursement n'est pas inclus dans son revenu, la déduction qu'il demande doit être réduite du montant de l'allocation ou du remboursement qu'il a reçu. Puisqu'elle n'est pas considérée comme raisonnable, l'allocation de réinstallation de 5 000 \$ que Shawn a reçue de Luxury doit être incluse dans son revenu. Sinon, Shawn pourrait retrancher ce montant de ses frais de déménagement nets.

En ce qui concerne l'occasion d'évaluation n° 6 (Fiscalité), le candidat doit être classé dans l'une des cinq catégories suivantes :

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

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

En voie vers la compétence – Le candidat tente d'analyser ou de calculer les frais de déménagement admissibles.

Compétent – Le candidat analyse ou calcule les frais de déménagement admissibles.

Compétent avec distinction – Le candidat analyse ou calcule les frais de déménagement admissibles et analyse le report des frais de déménagement inutilisés.

ANNEXE E

RÉSULTATS PAR OCCASION D'ÉVALUATION – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

**CRITÈRE DE PROFONDEUR – NIVEAU 2
(ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3)**

Information financière

		NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE4	Opérations en monnaie étrangère	4 %	14 %	31 %	46 %	5 %	51 %
OE5	Comptabilisation des produits	1 %	16 %	37 %	44 %	2 %	46 %
OE6	Contrat déficitaire et OMHS	1 %	9 %	20 %	62 %	8 %	70 %
Jour 3 – Q1 SGF							
OE6	Apports reçus par un OSBL	6 %	38 %	21 %	30 %	5 %	35 %
OE7	Location de l'équipement	3 %	21 %	28 %	35 %	13 %	48 %
Jour 3 – Q3 Tiny inc.							
OE3	Subvention	5 %	30 %	31 %	31 %	3 %	34 %

Comptabilité de gestion

		NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE1	Analyse des écarts	2 %	10 %	36 %	49 %	3 %	52 %
OE2	Analyse du contrat	1 %	6 %	32 %	55 %	6 %	61 %
OE3	Amélioration du rapport mensuel	5 %	20 %	29 %	43 %	3 %	46 %
Jour 3 – Q1 SGF							
OE1	Fixation des prix	1 %	21 %	32 %	35 %	11 %	46 %
Jour 3 – Q2 OVL							
OE1	Nouvelle répartition des coûts	1 %	14 %	0 % ¹	84 %	1 %	85 %
OE2	Gamme des lunettes de soleil	2 %	34 %	25 %	34 %	5 %	39 %
Jour 3 – Q3 Tiny inc.							
OE1	Modèles d'affaires et prix	3 %	23 %	34 %	32 %	8 %	40 %

¹ Les candidats ayant atteint le niveau EVC se sont vu accorder le niveau C pour cette occasion d'évaluation en raison de l'ambiguïté de la question.

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3
(ÉPREUVE DU JOUR 2)**

Audit et certification		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Œuvre d'art	6 179	6 %	39 %	36 %	18 %	1 %	19 %
OE8	Mémo de planification d'audit	6 179	1 %	7 %	24 %	63 %	5 %	68 %
OE9	Procédures (questions comptables)	6 179	3 %	24 %	22 %	42 %	9 %	51 %
OE10	Procédures (prévisions de trésorerie)	6 179	3 %	31 %	25 %	38 %	3 %	41 %
OE11	Procédures (accord)	6 179	2 %	19 %	25 %	50 %	4 %	54 %
OE12	Déficiences du contrôle interne	6 179	1 %	10 %	33 %	50 %	6 %	56 %
OE13	Énoncés des pratiques écoresponsables	6 179	6 %	26 %	21 %	42 %	6 %	48 %

Finance		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Hypothèses sous-tendant les prévisions	429	2 %	4 %	54 %	39 %	1 %	40 %
OE8	Options de financement	429	8 %	14 %	37 %	40 %	1 %	41 %
OE9	Évaluation fondée sur l'actualisation des flux de trésorerie	429	4 %	13 %	48 %	34 %	1 %	35 %
OE10	Évaluation fondée sur les actifs	429	9 %	30 %	23 %	37 %	1 %	38 %
OE11	Offre de subvention du gouvernement	429	13 %	11 %	37 %	38 %	1 %	39 %
OE12	Appareil pour tester les batteries	429	7 %	13 %	31 %	48 %	1 %	49 %
OE13	Couverture du prix du platine	429	10 %	12 %	32 %	45 %	1 %	46 %

**CRITÈRE DE PROFONDEUR PAR RÔLE – NIVEAU 3
(ÉPREUVE DU JOUR 2)**

Comptabilité de gestion		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Comparaison 2017 et situation financière actuelle	1 338	11 %	22 %	17 %	45 %	5 %	50 %
OE8	Risques et atténuation	1 338	4 %	18 %	43 %	34 %	1 %	35 %
OE9	Prévisions de trésorerie et réduction des coûts	1 338	17 %	27 %	32 %	23 %	1 %	24 %
OE10	Rémunération à la pièce	1 338	7 %	11 %	45 %	36 %	1 %	37 %
OE11	Projet de vélo électrique	1 338	5 %	7 %	29 %	54 %	5 %	59 %
OE12	Surveillance par la société mère / structure du c.a.	1 338	3 %	9 %	41 %	46 %	1 %	47 %
OE13	Indicateurs et incitation à la performance	1 338	5 %	11 %	42 %	41 %	1 %	42 %

Fiscalité		Copies	NT	CM	EVC	C	CD	C+CD
OE7	Impôts de 2019	390	1 %	8 %	31 %	41 %	19 %	60 %
OE8	Jitcoin et sociétés de personnes	390	2 %	16 %	42 %	28 %	12 %	40 %
OE9	Planification des pertes	390	7 %	32 %	20 %	32 %	9 %	41 %
OE10	Rémunération du chef de la direction	390	2 %	5 %	41 %	42 %	10 %	52 %
OE11	Statut de résidence d'une employée	390	2 %	8 %	32 %	42 %	16 %	58 %
OE12	Formes de financement	390	13 %	34 %	26 %	21 %	6 %	27 %
OE13	Stratégies de planification fiscale	390	3 %	10 %	34 %	40 %	13 %	53 %

CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4
(ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3, PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)

Information financière

		NT	CM	EVC	C	CD	RC+C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE4	Opérations en monnaie étrangère	4 %	14 %	31 %	46 %	5 %	82 %
OE5	Comptabilisation des produits	1 %	16 %	37 %	44 %	2 %	83 %
OE6	Contrat déficitaire et OMHS	1 %	9 %	20 %	62 %	8 %	90 %
Jour 3 – Q1 SGF							
OE6	Apports reçus par un OSBL	6 %	38 %	21 %	30 %	5 %	56 %
OE7	Location de l'équipement	3 %	21 %	28 %	35 %	13 %	76 %
Jour 3 – Q3 Tiny inc.							
OE3	Subvention	5 %	30 %	31 %	31 %	3 %	65 %

Comptabilité de gestion

		NT	CM	EVC	C	CD	RC+C+CD
Jour 2 – Occasions d'évaluation communes							
OE1	Analyse des écarts	2 %	10 %	36 %	49 %	3 %	88 %
OE2	Analyse du contrat	1 %	6 %	32 %	55 %	6 %	93 %
OE3	Amélioration du rapport mensuel	5 %	20 %	29 %	43 %	3 %	75 %
Jour 3 – Q1 SGF							
OE1	Fixation des prix	1 %	21 %	32 %	35 %	11 %	78 %
Jour 3 – Q2 OVL							
OE1	Nouvelle répartition des coûts	1 %	14 %	0 % ¹	84 %	1 %	85 %
OE2	Gamme des lunettes de soleil	2 %	34 %	25 %	34 %	5 %	64 %
Jour 3 – Q3 Tiny inc.							
OE1	Modèles d'affaires et prix	3 %	23 %	34 %	32 %	8 %	74 %

¹ Les candidats ayant atteint le niveau EVC se sont vu accorder le niveau C pour cette occasion d'évaluation en raison de l'ambiguïté de la question.

CRITÈRE D'ÉTENDUE – NIVEAU 4
(ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3, PAR DOMAINE DE COMPÉTENCES)

Stratégie et gouvernance		NT	CM	EVC	C	CD	RC+C+CD
Jour 3 Q1-OE3	Concordance stratégique et facteurs décisionnels	4 %	19 %	33 %	35 %	9 %	77 %
Jour 3 Q2-OE3	ICPs	5 %	6 %	52 %	30 %	7 %	89 %
Jour 3 Q2-OE4	Association avec un autre optométriste	1 %	5 %	39 %	41 %	14 %	94 %
Jour 3 Q3-OE5	FFPM	4 %	19 %	18 %	50 %	9 %	77 %

Audit et certification		NT	CM	EVC	C	CD	RC+C+CD
Jour 3 Q1-OE8	Opinion d'audit	3 %	9 %	40 %	27 %	21 %	88 %
Jour 3 Q2-OE6	Infonuagique ABC : risques et contrôles	2 %	5 %	35 %	44 %	14 %	93 %
Jour 3 Q3-OE4	Procédures	13 %	13 %	14 %	52 %	8 %	74 %

Finance		NT	CM	EVC	C	CD	RC+C+CD
Jour 3 Q1-OE2	Financement externe	1 %	19 %	49 %	25 %	6 %	80 %
Jour 3 Q1-OE5	Types de placement possibles	2 %	13 %	30 %	39 %	16 %	85 %
Jour 3 Q3-OE2	Options de financement	2 %	7 %	31 %	52 %	8 %	91 %

Fiscalité		NT	CM	EVC	C	CD	RC+C+CD
Jour 3 Q1-OE4	Frais de bureau à domicile	0 %	17 %	46 %	29 %	8 %	83 %
Jour 3 Q2-OE5	Incidences fiscales des questions soulevées	2 %	14 %	40 %	35 %	9 %	84 %
Jour 3 Q3-OE6	Frais de déménagement	3 %	18 %	36 %	38 %	5 %	79 %

ANNEXE F

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVES DU JOUR 2 ET DU JOUR 3

ANNEXE F
COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVE DU JOUR 2

Épreuve / étude de cas : Jour 2 (Elcar) – Étude de cas avec choix de rôle –
TRAVAIL À FAIRE PAR TOUS

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen / Plus élevé que la moyenne

Domaine de la Grille de compétences : Comptabilité de gestion (3)
Information financière (3)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) COMMUNES à tous les rôles

OE n° 1 (Analyse des écarts relatifs au platine) (Comptabilité de gestion)

Les candidats devaient analyser l'écart entre les coûts budgétés et les coûts réels du platine utilisé dans le développement de la batterie G1 et présenter leurs constatations. Les informations relatives aux achats de platine d'Elcar et à l'utilisation de ce métal par l'entreprise se trouvaient à l'Annexe III. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient effectuer un calcul raisonnable de l'écart sur quantité et de l'écart sur coût d'achat du platine, et fournir une interprétation utile des résultats.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart des candidats ont bien calculé l'écart entre les coûts réels et les coûts budgétés du platine et les écarts unitaires sur coût et sur quantité, bien qu'ils aient eu recours à des approches diverses pour ce faire. La plupart des candidats ont calculé correctement l'écart sur coût, mais ont eu de la difficulté à calculer l'écart sur quantité, car ils n'ont souvent pas tenu compte de la quantité standard dans leur analyse. La majorité des candidats ont présenté une interprétation raisonnable des résultats de leur analyse quantitative et ont généralement fourni au moins une raison plausible expliquant les écarts relevés.

Les candidats ayant le mieux réussi ont calculé l'écart sur coût et l'écart sur quantité, et ont tenu compte du coût standard et de la quantité standard dans leur analyse quantitative. Ces candidats ont aussi apporté de la profondeur à leur interprétation des écarts : ils y ont intégré des données de l'étude de cas pour expliquer pourquoi les coûts réels d'Elcar dépassaient ses coûts budgétés. Ils ont souvent noté que l'écart sur quantité pouvait être attribuable à des vols ou à un gaspillage causé par la faiblesse des contrôles internes. Ils ont ainsi tenu compte des informations qui étaient fournies à l'Annexe I, où il était mentionné que le platine est un métal précieux convoité par les voleurs.

Les candidats faibles ont présenté des analyses quantitatives incomplètes, se limitant dans bien des cas à calculer l'augmentation du prix du platine ou la quantité de platine utilisée par batterie. Ces candidats n'ont habituellement pas effectué ce calcul en utilisant la formule standard de l'écart budgétaire. Bien qu'ils aient généralement tenté d'interpréter leurs résultats, bon nombre

d'entre eux l'ont fait de manière superficielle, se contentant par exemple d'expliquer la démarche de leurs calculs ou de traiter du coût du platine sans tenir compte de la quantité utilisée.

OE n° 2 (Analyse du contrat conclu avec K3Press) (Comptabilité de gestion)

Les candidats devaient analyser du point de vue quantitatif et qualitatif si Elcar devait résilier ou non le contrat conclu avec K3Press. Les informations sur ce contrat figuraient à l'Annexe III. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient réaliser une analyse quantitative raisonnable des coûts associés au contrat, évaluer tous les facteurs qualitatifs pertinents et formuler une conclusion étayée.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart ont présenté un calcul raisonnable des coûts du maintien du contrat et ont tenu compte du coût de l'achat des pièces, des produits tirés de la vente des pièces excédentaires ainsi que de la commission et des frais de publicité connexes. De nombreux candidats n'ont pas relevé les économies qui pouvaient être réalisées par Elcar si elle achetait les pièces à un prix inférieur après la résiliation du contrat. Par conséquent, ils n'ont pas correctement calculé le coût de résiliation du contrat, car ils ont supposé qu'il se limitait aux frais de résiliation. La plupart des candidats ont traité de facteurs qualitatifs, mais se sont souvent contentés d'analyser l'incidence possible sur la relation client-fournisseur entre Elcar et K3Press. La majorité des candidats ont formulé une conclusion appropriée.

Les candidats forts ont constaté que des économies pouvaient être réalisées grâce à la résiliation du contrat du fait de l'écart entre le prix de marché des pièces et le prix stipulé dans le contrat. Ces candidats ont présenté un calcul raisonnable, présentant un nombre limité d'erreurs, du coût de résiliation du contrat et du coût lié à son maintien. Ils ont aussi mentionné des facteurs qualitatifs traitant des avantages et des inconvénients de la résiliation du contrat et ont formulé une conclusion bien étayée qui tenait compte de ces facteurs qualitatifs.

Un bon nombre de candidats faibles ont commis des erreurs considérables dans leurs calculs. Ces candidats ont souvent comparé les frais de résiliation avec les coûts liés à la durée restante au contrat plutôt qu'avec la perte associée au maintien du contrat, si bien qu'ils ont comparé deux scénarios différents. Puisque ces candidats ont souvent formulé une conclusion sans l'étayer par une analyse qualitative ou ont simplement expliqué la démarche de leurs calculs, ils n'ont pas été en mesure de démontrer qu'ils comprenaient les aspects qualitatifs qui devaient être pris en compte dans l'analyse.

OE n° 3 (Améliorations à apporter au rapport) (Comptabilité de gestion)

Les candidats devaient examiner le rapport sur les indicateurs clés qu'Elcar remet à NHC et recommander des améliorations qui permettraient à NHC d'améliorer son suivi des résultats financiers d'Elcar. L'Annexe III contenait le plus récent rapport sur les indicateurs clés et des précisions additionnelles sur l'information que la directrice, Placements canadiens, à NHC souhaitait recevoir. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient formuler plusieurs recommandations valides et étayées quant aux informations que devrait contenir le rapport pour qu'il réponde aux besoins de NHC.

Cette OE plus difficile a posé problème aux candidats. La plupart des candidats ont suggéré des façons d'améliorer le rapport; toutefois, leurs recommandations étaient souvent trop générales. Par exemple, certains se sont bornés à indiquer que le nouveau rapport devrait contenir des informations sur les ventes ou faire état du ratio de liquidité générale d'Elcar. Par conséquent, ces candidats n'ont pas directement traité des améliorations à apporter au rapport pour qu'il fournisse des informations qui tiennent compte des préoccupations de NHC. Les candidats qui ont abordé les préoccupations de NHC se sont souvent limités à une ou deux recommandations et ont généralement axé leur analyse sur l'utilisation de la trésorerie par Elcar ou les progrès des activités de développement de batteries.

Les candidats forts ont formulé des recommandations portant sur les préoccupations particulières de NHC et ont suggéré plusieurs informations ou indicateurs adaptés à la situation qui permettraient de pallier les déficiences actuelles du rapport. Certains ont recommandé des rapports de ventes contenant des indicateurs précis tels que les ventes de voitures en unités, le prix de vente moyen par voiture et la provenance géographique des commandes. Ces candidats ont expliqué de quelle manière leurs recommandations répondraient aux besoins de NHC : certains ont, par exemple, indiqué que le rapport de ventes et les indicateurs recommandés aideraient à évaluer l'efficacité de la stratégie d'Elcar consistant à cibler le segment des modèles abordables.

Les candidats faibles ont énuméré des informations et indicateurs génériques ou ont axé leur analyse sur les améliorations à apporter aux processus, comme la nécessité d'adopter un processus officiel pour la préparation du rapport ou de tenir des réunions en personne, au lieu de formuler des recommandations sur le contenu du rapport. Beaucoup de candidats faibles ont mal interprété le travail à faire et ont présenté une analyse des écarts du rapport le plus récent.

OE n° 4 (Opérations en monnaie étrangère) (Information financière)

Les candidats devaient examiner le traitement comptable des opérations en monnaie étrangère d'Elcar. Les informations au sujet de ces opérations étaient fournies à l'Annexe III. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient repérer l'erreur dans le module des dettes fournisseurs et effectuer une analyse raisonnable des problèmes relatifs aux opérations en monnaie étrangère. Les candidats devaient traiter les données de l'étude de cas en s'appuyant sur les principes fondamentaux (qui se trouvent dans IAS 21) et formuler une conclusion raisonnable dans laquelle ils présentaient succinctement les ajustements nécessaires.

En général, les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont cerné et compris la cause de l'erreur dans le module des dettes fournisseurs. Ils ont également compris que la monnaie fonctionnelle d'Elcar avait déjà été déterminée. La plupart des candidats ont saisi que le cours de clôture devait être utilisé pour convertir les soldes des dettes fournisseurs. À partir des données du tableau et du cours de clôture au 31 mai fournis dans l'étude de cas, ces candidats ont calculé l'ajustement qu'il fallait apporter. En général, les candidats n'ont pas tenté d'évaluer le traitement des opérations intragroupe en monnaie étrangère.

Les candidats forts ont montré une bonne compréhension des notions fondamentales de la comptabilisation des opérations en monnaie étrangère et des circonstances dans lesquelles il faut utiliser le cours de change au comptant ou un autre cours. En plus d'aborder l'ajustement des dettes fournisseurs, ils sont allés plus loin dans leur analyse, bon nombre d'entre eux ayant repéré l'erreur dans la méthode comptable qu'Elcar avait appliquée à son compte intragroupe, et recommandé un traitement valide pour la corriger. Par exemple, ils ont suggéré qu'Elcar réévalue le solde du compte intragroupe au moyen du taux de change CAD-USD à la date de clôture.

Les candidats faibles ont en général repéré l'erreur dans le module des dettes fournisseurs. Ils ont toutefois été nombreux à consacrer leur analyse à la détermination de la monnaie fonctionnelle d'Elcar, qui était déjà précisée dans l'étude de cas. Les candidats ayant moins bien réussi ont souvent eu de la difficulté à appliquer les concepts fondamentaux de la comptabilisation des opérations en monnaie étrangère aux données de l'étude de cas, bon nombre d'entre eux n'ayant pas utilisé les bons taux dans leurs calculs. Par conséquent, ils n'ont pas su pleinement démontrer qu'ils comprenaient comment corriger les problèmes attribuables au module.

OE n° 5 (Comptabilisation des produits) (Information financière)

Les candidats devaient examiner le traitement comptable des produits tirés des ventes de voitures réalisées dans le cadre de la nouvelle campagne de marketing. Les informations sur cette campagne étaient fournies à l'Annexe III. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient présenter une analyse convenable des produits à comptabiliser, en tenant compte des données de l'étude de cas et des critères fondamentaux de comptabilisation des produits (qui se trouvent dans IFRS 15), puis formuler une conclusion étayée.

Cette OE a donné du mal aux candidats. Bon nombre de candidats connaissaient les cinq conditions d'IFRS 15 et ont assez bien appliqué certaines d'entre elles aux données de l'étude de cas, par exemple en ce qui concerne l'identification du contrat. Toutefois, l'aspect le plus important de l'analyse a posé des problèmes à la plupart des candidats. En effet, nombre d'entre eux ont compris que la fourniture d'une batterie de nouvelle génération et la vente de la voiture constituaient deux obligations de prestation distinctes, mais n'ont pas bien expliqué leur raisonnement. Pour déterminer le prix de transaction, les candidats ont souvent utilisé le coût de la batterie pour répartir le prix de transaction, au lieu de fonder leur analyse sur la contrepartie à recevoir. La plupart des candidats ont formulé une conclusion qui cadrait avec leur analyse et ont indiqué qu'il fallait différer les produits attribuables aux batteries.

Les candidats forts ont incorporé les données de l'étude de cas à leur analyse de chacune des cinq conditions à remplir pour la comptabilisation de produits. Ils ont généralement axé leur analyse sur l'obligation de prestation et formulé une conclusion étayée indiquant l'existence de deux obligations de prestation distinctes. Ces candidats ont également présenté une conclusion globale valide et cohérente selon laquelle la part des produits attribuables aux batteries devait être différée et ont suggéré un ajustement raisonnable à apporter, en se fondant sur le montant obtenu dans leur analyse à partir de la méthode du coût plus marge.

Les candidats faibles ont présenté une analyse incomplète et se sont souvent limités à mentionner l'existence d'un contrat. Ils ont semblé éprouver des difficultés avec le scénario présenté et ont souvent supposé que, puisqu'une voiture électrique ne peut fonctionner sans batterie, il n'y avait qu'une seule obligation de prestation. Or, dans bien des cas, ces candidats ont quand même compris qu'il fallait apporter un ajustement pour tenir compte des produits associés aux batteries. Ils ont donc souvent formulé une conclusion qui ne cadrerait pas avec leur analyse puisque, selon celle-ci, il n'y avait qu'une seule obligation de prestation et il n'était donc pas nécessaire de différer une partie des produits. Beaucoup de candidats faibles ont tenté d'analyser le traitement comptable des batteries en se lançant dès le départ dans une direction inappropriée, par exemple la garantie ou la provision.

OE n° 6 (Contrat déficitaire et obligation de démantèlement) (Information financière)

Les candidats devaient examiner le traitement comptable du contrat conclu avec K3Press et du démantèlement futur des installations de fabrication de batteries d'Elcar. Les informations sur le contrat et les installations étaient présentées à l'Annexe III. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient relever que le contrat conclu avec K3Press constituait un contrat déficitaire et que le démantèlement futur des installations de fabrication de batteries représentait une obligation de démantèlement. Les candidats devaient présenter une analyse raisonnable d'une des deux questions et tenter d'analyser l'autre question. Une analyse dans laquelle les candidats avaient appliqué les principes comptables aux données de l'étude de cas et formulé une conclusion étayée était considérée comme une analyse raisonnable.

Les candidats ont bien réussi à cette OE. La plupart des candidats ont présenté une analyse raisonnable de l'obligation de démantèlement et ont tenté d'analyser la question du contrat déficitaire. Ils ont évalué l'obligation de démantèlement en s'appuyant sur les principes appropriés et ont utilisé les données de l'étude de cas pour étayer leur analyse et formuler une conclusion. Ces candidats n'ont généralement pas tenté de calculer la valeur actualisée de l'obligation de démantèlement : ils ont plutôt indiqué qu'ils supposaient que ce calcul avait déjà été effectué.

La plupart des candidats ont relevé la question du contrat déficitaire, soit la plus difficile des deux questions. Toutefois, ils ont souvent analysé cette question du point de vue du passif et ont supposé que le montant du passif ou de la provision correspondait au montant pour l'exécution du reste du contrat, au lieu de l'évaluer au plus faible du coût d'exécution du contrat et des pénalités découlant du défaut d'exécution. Même les candidats qui ont appliqué les principes comptables pertinents (indications d'IAS 37) ont souvent supposé que le montant de la provision pour contrat déficitaire correspondait aux frais de résiliation, et non au moindre du coût de résiliation et de la perte associée au maintien du contrat. Dans bien des cas, les candidats qui n'ont pas relevé la question du contrat déficitaire ont démontré plus de profondeur sur la question de l'obligation de démantèlement en calculant la valeur actualisée de l'obligation et en analysant l'incidence future de cette obligation.

Les candidats forts ont analysé les deux questions. Ils ont présenté une analyse raisonnable de l'obligation de démantèlement et y ont apporté une profondeur additionnelle en tentant de calculer la valeur actualisée de la provision et en analysant l'incidence future de l'obligation. Les candidats ayant le mieux réussi ont également proposé une analyse raisonnable du contrat déficitaire. Ils

ont compris qu'il fallait comptabiliser une provision et ont utilisé les données de l'étude de cas pour appuyer leur analyse du traitement comptable, puis ont conclu qu'il fallait comptabiliser une provision dont le montant devait correspondre au moindre du coût de résiliation et de la perte associée au maintien du contrat.

Les candidats faibles n'ont pas traité la question du contrat déficitaire, estimant qu'ils avaient analysé le contrat conclu avec K3Press dans leur réponse à l'OE n° 2. Bon nombre de candidats faibles ont tenté d'évaluer la question du contrat déficitaire en appliquant les principes sur les stocks et la dépréciation, ce qui n'était pas approprié puisque Elcar ne détenait pas de stocks dépréciés. Les candidats faibles n'ont également pas su démontrer qu'ils comprenaient le traitement adéquat de l'obligation de démantèlement. Nombre d'entre eux ont supposé que le montant à comptabiliser correspondait au coût actuel estimé, et ont omis de tenir compte de la nécessité d'actualiser le coût de l'obligation future ou d'indiquer leurs hypothèses.

Épreuve / étude de cas : **Jour 2 (Elcar) – Étude de cas avec choix de rôle – CERTIFICATION**

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaine de la Grille de compétences : Audit et certification (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en CERTIFICATION

OE n° 7 (Œuvre d'art)

À la demande de Denise, les candidats devaient examiner le traitement comptable de l'œuvre d'art de grande valeur récemment acquise. Les informations sur l'œuvre d'art étaient présentées à l'Annexe IV (Certification). Il était indiqué aux candidats qu'Elcar avait acheté une œuvre d'art d'une artiste célèbre, que l'œuvre était conservée dans une pièce où la température est contrôlée et que Robin croyait que sa valeur augmenterait considérablement. Il était également mentionné que l'œuvre d'art avait été comptabilisée au coût dans l'état de la situation financière à titre d'équivalent de trésorerie. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient explorer les différentes façons possibles de comptabiliser l'œuvre dans les états financiers, étant donné qu'aucune IFRS ne contient d'indications relatives aux œuvres d'art.

Il s'agissait de l'OE la plus difficile du rôle en Certification. Le Jury l'avait expressément conçue pour tester la capacité des candidats à exercer leur jugement pour analyser des questions d'information financière. Cette OE a posé problème aux candidats, qui ont eu de la difficulté à analyser une question d'information financière pour laquelle il n'existait aucune indication claire sur le traitement comptable à appliquer à l'élément en cause. De plus, les candidats ont semblé très réticents à conclure qu'aucune IFRS ne s'appliquait à la situation. La plupart des candidats ont plutôt choisi une IFRS et tenté de faire correspondre leur analyse du traitement comptable de l'œuvre d'art aux critères de cette norme, même si certains de ces critères n'étaient pas pertinents. Par exemple, des candidats ont choisi d'analyser le traitement comptable de l'œuvre en se fondant sur les principes des IFRS relatifs aux stocks. Ils ont indiqué que l'œuvre était destinée à être vendue dans le cours normal de l'activité d'Elcar et ont conclu qu'elle était par conséquent un élément de stocks, même s'il était clair selon l'étude de cas que l'activité principale d'Elcar est la vente de voitures et que l'achat de l'œuvre d'art était exceptionnel. Bon nombre de candidats ont aussi omis d'analyser d'abord les raisons pour lesquelles l'œuvre d'art n'était possiblement pas un équivalent de trésorerie ou d'expliquer pourquoi il était inapproprié de la comptabiliser à titre d'équivalent de trésorerie. Bien que certains candidats aient conclu que l'œuvre n'était pas un équivalent de trésorerie, ils n'ont pas étayé leur déclaration au moyen d'une analyse appropriée des données de l'étude de cas ou des principes comptables pertinents.

Les candidats forts ont bien expliqué pourquoi l'œuvre d'art ne pouvait pas être considérée comme un équivalent de trésorerie, puis ont exploré les différents traitements comptables qu'il pouvait être envisagé d'appliquer à l'œuvre. Dans leur analyse, ils ont appliqué aux données de l'étude de cas les principes comptables pertinents se rapportant aux traitements possibles qu'ils avaient relevés. Ils ont été moins réticents à conclure qu'aucune IFRS ne s'appliquait, certains

d'entre eux s'en remettant au référentiel comptable des IFRS pour déterminer comment comptabiliser l'œuvre d'art. Ces candidats ont été en mesure de démontrer de façon logique comment comptabiliser un élément inhabituel.

Les candidats faibles n'ont pas su par où commencer leur analyse. Ils ont généralement présenté une analyse médiocre portant sur un seul des traitements comptables possibles ou ont choisi des traitements comptables qui n'étaient pas pertinents, comme celui s'appliquant aux immobilisations incorporelles. Les candidats faibles ont également eu tendance à se concentrer sur l'évaluation de l'œuvre d'art, en évoquant les indications sur l'évaluation de la juste valeur, au lieu de mettre l'accent sur son classement, ce qui était la question la plus importante.

OE n° 8 (Mémo de planification d'audit)

À la demande de Denise, les candidats devaient rédiger un mémo de planification d'audit. Les informations pertinentes pour la planification de l'audit, comme les facteurs de risque, les utilisateurs et les déficiences du contrôle, étaient fournies tout au long de l'étude de cas. Les candidats devaient comprendre la situation d'Elcar et utiliser des données provenant à la fois de la partie commune et du rôle en Certification dans leur planification de l'audit. Pour démontrer leur compétence, ils devaient présenter un mémo de planification d'audit contenant une analyse raisonnable du risque, de la stratégie d'audit et du seuil de signification.

Les candidats ont relativement bien réussi à cette OE. La plupart ont présenté une analyse raisonnable du risque, dans laquelle ils ont inclus plusieurs facteurs de risque dont ils ont expliqué l'incidence sur le risque d'anomalies significatives, et ont formulé une conclusion quant au risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Les facteurs de risque les plus souvent mentionnés étaient la faiblesse de l'environnement de contrôle interne d'Elcar, le possible manque d'expérience de Sam et de Shelagh en finance, et le fait que plusieurs erreurs comptables avaient déjà été relevées. La plupart des candidats ont par ailleurs suggéré une stratégie d'audit raisonnable et utilisé des données de l'étude de cas pour étayer leurs recommandations. Ils ont également présenté une analyse raisonnable du seuil de signification dans laquelle ils ont traité des multiples utilisateurs des états financiers, et ont opté pour un élément de référence qui répondait à leurs besoins. Ils ont ensuite utilisé un pourcentage approprié, compte tenu de l'élément de référence choisi, pour calculer le seuil de signification aux fins de la planification. Les candidats ont généralement compris qu'Elcar avait enregistré une perte pour l'exercice écoulé et ont su fournir, pour calculer le seuil de signification, un autre élément de référence raisonnable qu'ils ont adéquatement justifié en se fondant sur des données de l'étude de cas.

Les candidats forts ont présenté un plus grand nombre de facteurs de risque dans leur évaluation et ont souvent mieux expliqué l'incidence de chacun de ces facteurs sur le risque d'anomalies significatives. De plus, ils ont montré plus de profondeur dans leur analyse de la stratégie d'audit, car ils ont tenu compte de tous les aspects des facteurs qui influeraient sur la stratégie. Ils ont notamment soulevé le fait que l'absence de Shelagh avait affaibli l'environnement de contrôle dans son ensemble, mais également que son absence de seulement deux mois n'avait peut-être pas eu d'incidence sur le reste de l'exercice. Les candidats ayant le mieux réussi ont identifié un plus grand nombre d'utilisateurs pertinents et en ont présenté une analyse plus approfondie. Ils

ont traité plus en détail des besoins de chaque utilisateur, et ont souvent fait un lien avec la sensibilité des utilisateurs pour justifier leur choix d'élément de référence et leur choix d'un pourcentage dans l'intervalle acceptable. Certains candidats forts ont aussi soulevé le fait qu'il faudrait revoir le seuil de signification une fois l'ampleur des ajustements comptables connue, et ont bien analysé et calculé le seuil de signification pour les travaux.

Les candidats faibles n'ont généralement pas présenté une analyse du risque adéquate : ils ont relevé un nombre insuffisant de facteurs de risque ou se sont contentés d'énumérer les facteurs sans expliquer en quoi ceux-ci influaient sur le risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble. Certains ont aussi mentionné des facteurs de risque d'entreprise plutôt que de se focaliser sur les facteurs de risque au niveau des états financiers et, par conséquent, ont eu du mal à fournir une analyse utile. Ils ont souvent proposé une stratégie d'audit qui ne cadrerait pas avec leur évaluation du risque. Par exemple, certains ont conclu qu'il serait possible d'adopter une stratégie d'audit mixte, malgré la faiblesse de l'environnement de contrôle et sans fournir davantage d'explications. De plus, les candidats faibles ont souvent commis des erreurs techniques dans leur analyse du seuil de signification. Par exemple, certains ont utilisé un élément de référence inapproprié, comme la perte nette, ou inhabituel, comme les stocks. D'autres ont eu recours à un pourcentage inapproprié compte tenu de l'élément de référence choisi, comme un pourcentage compris entre 5 % et 10 % pour un élément de référence brut, comme les produits des activités ordinaires. En outre, bon nombre de candidats faibles n'ont pas justifié leur choix d'élément de référence ou de pourcentage au moyen de données pertinentes de l'étude de cas. Certains ont tenté de justifier le pourcentage choisi en fonction du risque au niveau des états financiers pris dans leur ensemble, au lieu de s'appuyer sur la sensibilité des utilisateurs. Par conséquent, ils ont eu de la difficulté à démontrer leur compétence dans ce domaine.

OE n° 9 (Procédures – Problèmes comptables et déficiences du contrôle)

À la demande de Denise, les candidats devaient consigner les procédures d'audit qu'ils recommandaient de mettre en œuvre pour les secteurs où des erreurs ou des déficiences du contrôle avaient été décelées. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient recommander un nombre raisonnable de procédures directement liées aux problèmes comptables ou aux déficiences du contrôle interne qu'ils avaient relevés.

Les candidats se sont assez bien tirés d'affaire à cette OE. La plupart ont recommandé un nombre suffisant de procédures qui permettaient de répondre de façon appropriée aux risques liés aux problèmes comptables ou aux déficiences du contrôle. Les procédures qui ont été le plus souvent traitées concernaient les opérations en monnaie étrangère, la nouvelle campagne de marketing et le passif relatif au démantèlement. Les candidats ont été moins enclins à proposer des procédures liées aux déficiences du contrôle qu'aux problèmes comptables relevés dans l'étude de cas.

Les candidats forts ont recommandé davantage de procédures précises, bien décrites et clairement liées aux risques importants identifiés, pour le nombre plus grand de problèmes comptables ou de déficiences du contrôle qu'ils ont relevés. Beaucoup d'entre eux ont indiqué les procédures d'audit immédiatement à la suite de chacun des problèmes comptables analysés,

ce qui était un moyen efficace de s'assurer que les procédures proposées visaient les secteurs de risque les plus pertinents pour chaque problème comptable.

Les candidats faibles ont suggéré des procédures vagues, de sorte qu'il était difficile de savoir ce qu'ils proposaient exactement et quel était le risque visé. Ils n'ont souvent analysé que les risques qui touchent couramment les comptes concernés par les problèmes comptables relevés. Par exemple, beaucoup de candidats faibles ont proposé, pour tester la séparation des exercices en ce qui concerne les ventes, de sélectionner un échantillon de factures datées d'avant et d'après la fin de l'exercice, au lieu de suggérer de tester les risques liés à la nouvelle campagne de marketing, notamment par un examen des contrats de vente pour évaluer les obligations au titre du remplacement des batteries.

OE n° 10 (Procédures – Prévisions de trésorerie)

À la demande de Denise, les candidats devaient décrire les procédures d'audit que l'équipe devrait mettre en œuvre à l'égard des prévisions de trésorerie à jour d'Elcar. Les informations sur ces prévisions, notamment les hypothèses utilisées par la direction pour les établir et le solde de trésorerie prévu dans 12 mois, étaient présentées à l'Annexe IV (Certification). Certaines données de l'étude de cas nécessaires pour comprendre le contexte des hypothèses étaient fournies dans la partie commune et aux annexes I, II et III. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient présenter un nombre raisonnable de procédures pour auditer les hypothèses qui sous-tendaient les prévisions de trésorerie.

Cette OE a posé problème aux candidats. Bien que la plupart aient compris quels risques liés aux hypothèses il fallait tester, le caractère prospectif de cette OE leur a donné des difficultés, et ils ont souvent présenté des procédures qui concernaient plutôt des informations historiques. Par exemple, pour l'hypothèse du maintien du prix du platine à 33 \$ le gramme durant toute la période visée par les prévisions, les candidats ont souvent ignoré le fait qu'il était mentionné dans l'étude de cas que les prix du platine sont volatils et ont suggéré, pour vérifier l'hypothèse, d'examiner d'anciennes factures des 12 derniers mois plutôt que des informations prospectives, comme les contrats avec les fournisseurs. Si des données historiques permettaient d'étayer adéquatement certaines des hypothèses, ce n'était pas le cas pour un grand nombre d'entre elles. La plupart des candidats ont tenté d'analyser plusieurs des hypothèses fournies, les plus fréquemment abordées étant le taux d'inflation, le taux de change et l'intention d'Elcar de renouveler sa ligne de crédit.

Beaucoup de candidats ont aussi présenté une analyse générique des procédures relatives à la continuité de l'exploitation, se contentant souvent de copier-coller des sections du *Manuel*. Même si Denise mentionnait qu'elle voulait s'assurer que l'hypothèse de la continuité de l'exploitation avait été évaluée correctement, aucune information sur l'évaluation de la continuité de l'exploitation par la direction n'était fournie aux candidats, si bien que leur analyse pouvait s'appliquer à n'importe quelle situation et était donc de peu de valeur. De plus, la demande de Denise concernait expressément l'audit des prévisions de trésorerie. Les candidats devaient se concentrer sur cette demande, et non présenter une analyse générique de la continuité de l'exploitation.

Les candidats ayant bien réussi ont recommandé des procédures précises et bien décrites qui tenaient clairement compte du contexte prospectif de la demande. Ils ont aussi proposé davantage de procédures portant sur toutes les hypothèses qui étaient présentées. Certains candidats forts ont aussi remis en question les hypothèses de la direction, soulevant notamment que l'hypothèse du maintien du prix du platine à 33 \$ n'était probablement pas réaliste, étant donné sa volatilité.

Les candidats faibles ont présenté des procédures vagues ou mal décrites. Ils n'ont généralement pas été en mesure de déterminer quels documents externes pouvaient aider à auditer les hypothèses et ont simplement suggéré de discuter des hypothèses avec la direction. Ces candidats n'ont pas semblé comprendre que, puisque les prévisions et hypothèses étaient fournies par la direction, il était peu utile de lui demander de les corroborer. Les candidats faibles ont aussi eu tendance à se concentrer sur l'audit de l'hypothèse de la continuité de l'exploitation plutôt que sur l'audit des prévisions de trésorerie, ce qui les a menés à présenter des procédures génériques. Par exemple, bon nombre de candidats ont suggéré que l'équipe obtienne des prévisions de trésorerie auprès de la direction, même s'il était clairement indiqué dans l'étude de cas que ces prévisions avaient déjà été fournies et que la demande était de décrire des procédures visant à les auditer.

OE n° 11 (Procédures – Subvention provinciale)

À la demande de Denise, les candidats devaient consigner les procédures qu'un auditeur externe devrait mettre en œuvre pour produire un rapport d'audit sur la conformité à l'accord conclu avec le gouvernement provincial relativement à la formation. Les conditions de la subvention étaient liées aux dépenses et à d'autres critères qu'Elcar devait respecter. Les informations sur les conditions de la subvention étaient présentées à l'Annexe IV (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever un nombre raisonnable de procédures s'appliquant aux conditions de la subvention.

La performance des candidats à cette OE a été inférieure aux attentes. Bien que la plupart des candidats aient tenté de traiter des conditions de la subvention, les procédures qu'ils ont proposées ne permettaient pas toujours de tester le risque associé à chacune de ces conditions. Par exemple, les candidats ont souvent suggéré d'obtenir une confirmation bancaire de l'existence d'un compte bancaire distinct ou d'un compte distinct du grand livre général. Les candidats n'ont pas semblé comprendre qu'une telle confirmation ne fournissait aucune assurance du caractère distinct du compte et du fait qu'il n'était utilisé à aucune autre fin. La plupart des candidats ont essayé de présenter des procédures pour la majorité des conditions de la subvention. Celles qui ont été les plus fréquemment analysées sont l'exigence d'un compte bancaire distinct ou d'un compte distinct du grand livre général, le fait qu'aucune somme ne pouvait être dépensée avant la réception des fonds, le maintien d'un solde de trésorerie minimal et l'exigence de dépenser au moins 15 % des fonds au cours de l'exercice se terminant le 31 mai 2019.

Bon nombre de candidats ont aussi proposé des rapports spéciaux possibles relatifs à la subvention provinciale. Denise n'avait pas dit qu'elle souhaitait obtenir de tels rapports, mais demandait plutôt explicitement des procédures à mettre en œuvre pour un rapport d'audit sur la

conformité à un accord. Par conséquent, les candidats qui ont choisi d'aborder les diverses options, comme un rapport établi selon le chapitre 9100 ou un examen de la conformité à des dispositions contractuelles, ont consacré du temps à un sujet qui apportait peu de valeur.

Les candidats forts ont souvent tenté de présenter des procédures pour toutes les conditions de la subvention. Précises et bien décrites, les procédures qu'ils ont suggérées s'appliquaient au risque lié aux conditions. Ils ont généralement proposé des procédures plus complètes, et non des procédures ne touchant qu'un seul aspect. Par exemple, les candidats forts ont constaté que, pour s'assurer du respect de la condition selon laquelle aucune somme ne pouvait être dépensée avant la réception des fonds, un auditeur devrait vérifier le moment où la subvention avait été reçue en examinant le bordereau de dépôt ou le relevé bancaire, puis passer en revue les dépenses effectuées avant la date de réception et faire le rapprochement avec les factures correspondantes. Ils ont aussi généralement compris qu'il serait nécessaire de vérifier si les dépenses engagées au titre de la subvention étaient réellement admissibles, même s'il n'en était pas explicitement question dans les conditions.

Les candidats faibles ont souvent présenté des procédures pour moins de conditions, se contentant souvent d'indiquer qu'il fallait que l'auditeur vérifie le respect de la condition en cause, sans expliquer comment. Par exemple, ils ont souvent souligné qu'un auditeur devrait s'assurer qu'aucune loi provinciale du travail n'avait été enfreinte, sans expliquer comment il pourrait s'y prendre pour ce faire. Ces candidats ont aussi montré des faiblesses sur le plan technique ou omis d'incorporer des données de l'étude de cas à leurs procédures. Par exemple, ils ont souvent semblé mélanger les dates associées à la subvention ou tout simplement les ignorer : ils ont notamment suggéré de mettre en œuvre des procédures pour vérifier qu'Elcar n'avait obtenu aucun autre financement tout au long de l'exercice, même si les conditions de la subvention n'interdisaient l'obtention d'un financement additionnel que durant une période très précise.

OE n° 12 (Déficiences du contrôle interne)

À la demande de Denise, les candidats devaient analyser les déficiences du contrôle liées aux stocks de platine ainsi que celles qu'ils avaient décelées lors de leur examen des activités d'Elcar. Les informations sur les processus relatifs aux stocks de platine étaient présentées à l'Annexe III. Les candidats devaient relever certaines déficiences importantes liées aux stocks de platine, notamment le fait que les dénombrements des stocks n'étaient réalisés que par une seule personne, que les dénombrements n'avaient pas lieu assez souvent, que personne n'avait la responsabilité de surveiller les stocks de platine, que les scientifiques avaient accès aux stocks 24 heures sur 24 et qu'il n'y avait aucun suivi des batteries et du platine mis au rebut. Les informations sur la surveillance de la société mère étaient présentées dans la mise en contexte. On y mentionnait qu'il y avait là aussi certaines déficiences du contrôle, comme l'absence apparente d'un processus établi d'approbation des politiques d'Elcar et la faiblesse de la surveillance exercée par le Conseil d'administration, celui-ci n'étant formé que de Robin. Les informations sur la fraude relative à la paie étaient fournies à l'Annexe IV (Certification). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient relever plusieurs déficiences du contrôle, expliquer les répercussions de chacune et formuler une recommandation raisonnable permettant de résoudre le problème.

La performance des candidats à cette OE a été légèrement inférieure aux attentes. Bien que la plupart des candidats aient relevé les déficiences du contrôle au sein d'Elcar et aient présenté des recommandations valides pour y remédier, ils ont eu de la difficulté à en expliquer les répercussions adéquatement et avec suffisamment de détails. Les déficiences du contrôle interne présentées dans l'étude de cas touchaient principalement un secteur de la société, soit les stocks de platine. Les candidats ont semblé avoir de la difficulté à identifier séparément les diverses déficiences, un grand nombre d'entre eux ayant analysé toutes celles relatives aux stocks de platine dans un seul grand ensemble. Cette approche ne leur a pas permis de démontrer qu'ils en comprenaient les différentes répercussions. Les déficiences les plus souvent relevées concernaient la réalisation des dénombrements des stocks par une seule personne, l'omission de désigner un responsable de la surveillance des stocks de platine et l'absence de suivi des batteries et du platine mis au rebut.

Les candidats forts ont mieux expliqué les incidences de chacune des déficiences du contrôle relevées. Par exemple, au lieu de simplement indiquer que les déficiences du contrôle liées aux stocks de platine pouvaient donner lieu à des vols, ils ont expliqué comment les voleurs pouvaient s'y prendre et pourquoi les déficiences leur facilitaient la tâche. Ils ont également plus souvent relevé les déficiences du contrôle dans d'autres secteurs de la société, comme celles liées à la surveillance exercée par la société mère ou la fraude relative à la paie.

Les candidats faibles n'ont souvent pas expliqué les répercussions des déficiences du contrôle relevées ou l'ont fait dans des termes très vagues. De plus, les recommandations qu'ils ont présentées étaient souvent floues ou n'étaient qu'une reformulation de données de l'étude de cas. Par exemple, bon nombre de candidats faibles ont proposé que des dénombrements des stocks de platine soient effectués plus souvent, sans préciser à quelle fréquence. Autre exemple : ils ont indiqué que « quelqu'un » devrait être responsable de la surveillance des stocks, sans expliquer de qui il pourrait s'agir. Leurs recommandations imprécises étaient d'une utilité limitée pour Elcar, si bien qu'il a été difficile pour ces candidats de montrer leur compétence dans ce domaine.

OE n° 13 (Pratiques écoresponsables)

À la demande de Denise, les candidats devaient indiquer, pour chaque affirmation concernant les pratiques écoresponsables faites sur le site d'Elcar, si celle-ci pouvait faire l'objet d'une vérification indépendante et expliquer la façon dont elle pouvait être vérifiée ou décrire les difficultés que pouvait poser sa vérification indépendante. Les informations relatives aux affirmations d'Elcar sur ses pratiques écoresponsables étaient données à l'Annexe IV (Certification). Parmi les affirmations, certaines pouvaient être assez facilement vérifiées de manière indépendante, tandis que des difficultés importantes se posaient pour d'autres. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient aborder un nombre raisonnable d'affirmations et analyser de quelle manière elles pouvaient être vérifiées ou quelles difficultés elles présentaient.

Cette OE a posé quelques problèmes aux candidats. La plupart ont tenté d'analyser la majorité des affirmations présentées dans l'étude de cas, mais ont eu de la difficulté à expliquer adéquatement de quelle manière il était possible de les vérifier. Les candidats ont semblé avoir du mal à comprendre la nature unique des affirmations et ont souvent proposé des procédures

incomplètes ou ignoré des données de l'étude de cas. Par exemple, ils ont souvent indiqué que l'auditeur devait examiner les factures d'Elcar pour vérifier sa consommation d'électricité, sans tenir compte du fait que l'affirmation portait sur la consommation d'électricité par pied carré, de sorte qu'il fallait aussi vérifier la superficie en pieds carrés. Bien que la plupart des candidats aient soulevé au moins une difficulté que pouvait poser la vérification indépendante de chacune des affirmations, ils ont choisi d'axer la majeure partie de leur analyse sur la manière de vérifier les affirmations et ont accordé moins d'importance aux difficultés. Les affirmations pour lesquelles les candidats ont le plus souvent suggéré des procédures valables sont l'existence d'un comité d'évaluation environnementale et l'absence de demande d'indemnisation pour accidents du travail liés à l'environnement au cours du dernier exercice.

Les candidats forts ont su clairement expliquer comment il était possible de vérifier les affirmations, et ont expliqué quels documents l'auditeur pouvait passer en revue et quelles informations il devait spécifiquement rechercher. Ils ont généralement abordé les deux aspects du travail à faire, soit la façon de vérifier les affirmations et les difficultés qui s'y rattachaient, et ont donc présenté une analyse plus complète.

Les candidats faibles ont souvent proposé des procédures vagues et n'ont pas expliqué suffisamment en détail comment chaque affirmation pouvait être vérifiée. D'autres ont présenté des procédures qui n'étaient pas réalistes. Par exemple, des candidats faibles ont suggéré que l'auditeur s'installe près de l'imprimante chez Elcar et compte les feuilles pour vérifier si les employés impriment moins de cinq pages par jour en moyenne. D'autres ont essayé de réfuter des affirmations qui n'avaient pas à l'être. Par exemple, certains candidats ont laissé entendre qu'il était impossible de déterminer le nombre de pages imprimées. D'autres ont semblé avoir mal interprété le travail à faire ou le rôle qu'ils avaient à jouer dans cette OE, et ont adopté le point de vue d'un auditeur interne au lieu de celui d'un auditeur externe. Par exemple, certains candidats faibles ont décrit des mesures qu'Elcar pouvait mettre en œuvre pour s'assurer du respect de chaque affirmation, ont analysé la manière dont Elcar pouvait démontrer qu'elle respectait les affirmations ou ont suggéré des changements à apporter aux affirmations pour qu'Elcar puisse plus facilement les respecter. Ces approches ne répondaient pas au travail à faire, si bien que les candidats qui les ont adoptées ont eu du mal à démontrer leur compétence pour cette OE.

Épreuve / étude de cas : **Jour 2 (Elcar) – Étude de cas avec choix de rôle – FINANCE**

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaine de la Grille de compétences : Finance (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en FINANCE

OE n° 7 (Hypothèses utilisées pour établir les prévisions)

Les candidats devaient analyser et commenter les hypothèses sous-tendant les prévisions qu'Elcar a soumises dans sa plus récente demande de financement, et calculer le solde de clôture de la trésorerie d'Elcar pour chacun des exercices allant de 2020 à 2023. Un état des résultats prévisionnel était fourni à l'Annexe IV (Finance) et des informations supplémentaires sur les activités d'Elcar se trouvaient un peu partout dans l'étude de cas. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient analyser plusieurs des hypothèses sous-tendant les prévisions et calculer les prévisions de trésorerie à partir de l'état des résultats prévisionnel.

En général, les candidats ont très bien réussi à cette occasion d'évaluation en deux parties. La plupart d'entre eux ont mis l'accent sur la composante quantitative de cette occasion d'évaluation et ont fourni un calcul raisonnable du solde de clôture de la trésorerie d'Elcar pour chacun des exercices, auquel ils ont intégré plusieurs ajustements concernant des éléments sans effet sur la trésorerie. La plupart des candidats ont traité l'ajustement relatif à la charge d'amortissement, plus simple, mais ont eu de la difficulté à calculer l'ajustement lié au fonds de roulement, plus complexe, à l'égard duquel ils ont souvent commis des erreurs, comme le fait d'utiliser les ventes plutôt que le coût des ventes, d'oublier de prendre en compte la variation du fonds de roulement ou d'oublier d'intégrer le solde d'ouverture du fonds de roulement. Peu de candidats ont tenté de calculer l'ajustement relatif aux immobilisations, mais ceux qui l'ont fait l'ont généralement calculé correctement. Les candidats ont eu plus de difficulté à analyser les hypothèses. Beaucoup d'entre eux n'ont pas pris en considération les données de l'étude de cas pour choisir les hypothèses à analyser. De nombreux candidats ont simplement reformulé les hypothèses présentées dans l'étude de cas et ont suggéré qu'elles devraient être revues sans expliquer pourquoi. Dans la majorité des cas, les candidats qui ont tenté de traiter la composante qualitative ont mis l'accent sur le volume de ventes, le prix de vente, le coût des ventes et les frais de vente.

Les candidats forts ont calculé les flux de trésorerie prévisionnels en partant du bénéfice après impôts et en apportant les bons ajustements pour tenir compte de l'amortissement, des immobilisations et du fonds de roulement. Plus particulièrement, ces candidats sont plus souvent arrivés à un ajustement raisonnable lié au fonds de roulement, qui était plus difficile à calculer. En outre, les candidats forts ont traité d'un certain nombre des hypothèses sous-tendant les prévisions en intégrant les données de l'étude de cas, au besoin, pour remettre en cause la validité de ces hypothèses.

Les candidats faibles ont tenté de calculer les prévisions de trésorerie en partant du bénéfice après impôts, mais n'ont généralement appliqué que l'ajustement lié à la charge d'amortissement, ou ont tenté d'appliquer des ajustements fiscaux incorrectement calculés ou non pertinents. De plus, ces candidats n'ont traité aucune des hypothèses sous-tendant les prévisions, ont énuméré quelques hypothèses sans évaluer si elles étaient raisonnables ou se sont contentés de suggérer que le lecteur se penche sur les hypothèses.

OE n° 8 (Possibilités de financement)

Les candidats devaient décrire les autres possibilités de financement qu'Elcar pouvait envisager ou les manières dont Elcar pouvait réduire son besoin de financement externe en diminuant certaines charges d'exploitation. Les candidats disposaient de l'état des résultats d'Elcar, à l'Annexe II, et d'un état des résultats prévisionnel, à l'Annexe IV (Finance), dont ils pouvaient se servir pour repérer des diminutions possibles des charges d'exploitation et les étayer. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient traiter de façon suffisamment approfondie des possibilités de financement externe et des diminutions possibles des charges d'exploitation.

En général, les candidats ont très bien réussi à cette occasion d'évaluation. Comme l'étude de cas fournissait très peu de données aux candidats, ces derniers devaient faire preuve de créativité pour proposer des options à Elcar, en se basant sur leur compréhension des données de l'étude de cas. Les candidats connaissent bien les diverses sources de financement possible, mais devaient faire preuve d'un plus grand degré de pensée créatrice pour trouver des manières d'améliorer les flux de trésorerie d'exploitation. La plupart d'entre eux ont proposé d'autres solutions de financement comme le financement par emprunt, le financement par capitaux propres, la vente de la participation dans Barkser et/ou la cession-bail des immobilisations corporelles, et ont soit formulé des suggestions génériques pour améliorer les flux de trésorerie d'exploitation, soit abordé de manière sommaire quelques manières d'améliorer ces flux de trésorerie. En ce qui a trait à l'amélioration des flux de trésorerie d'exploitation, bon nombre de candidats n'ont pas expliqué en quoi leurs suggestions conviendraient à Elcar ou n'ont pas pris en considération les effets négatifs associés. Par exemple, les candidats qui ont proposé de diminuer les frais de développement des batteries n'ont pas pensé qu'une telle mesure pourrait retarder ou interrompre le développement, ce qui aurait des conséquences à long terme pour Elcar.

Les candidats forts ont réalisé une analyse approfondie des autres possibilités de financement en faisant appel aux données de l'étude de cas, par exemple, en mentionnant les actifs précis qu'Elcar pourrait affecter en garantie (créances clients et immobilisations corporelles). Ces candidats ont également suggéré des manières raisonnables d'améliorer les flux de trésorerie d'exploitation et ont expliqué pourquoi elles étaient raisonnables, ou ont précisé qu'elles pourraient avoir des effets à long terme sur Elcar. Par exemple, la diminution des frais de développement des batteries pourrait prolonger le temps de développement.

Les candidats faibles ont suggéré d'autres possibilités de financement sans évaluer si elles étaient appropriées pour Elcar. Par exemple, certains candidats ont proposé diverses possibilités de financement par emprunt sans préciser lesquelles conviendraient davantage. En règle générale, les candidats faibles n'ont pas traité des manières d'améliorer les flux de trésorerie

d'exploitation ou n'en ont traité que brièvement, dans la plupart des cas, sans préciser les postes pour lesquels il serait possible de réaliser des économies et/ou sans expliquer comment Elcar pourrait réaliser ces économies.

OE n° 9 (Évaluation fondée sur l'actualisation des flux de trésorerie)

Les candidats devaient déterminer le pourcentage de la société qui devait être vendu à un nouveau participant aux capitaux propres pour répondre aux besoins de trésorerie d'Elcar, selon une évaluation fondée sur l'actualisation des flux de trésorerie. Ils devaient ensuite expliquer l'incidence qualitative pour NHC de cette stratégie de financement. Un état des résultats prévisionnel leur était fourni à l'Annexe IV (Finance) et d'autres données nécessaires à l'évaluation fondée sur l'actualisation des flux de trésorerie étaient fournies à divers endroits dans l'étude de cas. On attendait aussi des candidats qu'ils intègrent les flux de trésorerie annuels et les besoins en trésorerie calculés à l'OE 1 dans leur calcul du pourcentage d'Elcar qui devait être vendu. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient présenter un calcul raisonnable des flux de trésorerie actualisés, ainsi qu'un calcul raisonnable du pourcentage d'Elcar qui devait être vendu ou une analyse suffisamment approfondie de l'incidence qualitative de cette stratégie de financement sur NHC.

Cette occasion d'évaluation en plusieurs parties, jugée difficile par le Jury, a posé problème aux candidats. La plupart d'entre eux ont pu calculer la valeur d'Elcar au moyen d'un taux d'actualisation raisonnable de 25 %, ou d'un taux semblable, d'une analyse de la valeur actualisée et d'une valeur finale. Peu de candidats ont tenté d'apporter des ajustements à la valeur actualisée des flux de trésorerie, par exemple, en fonction de la juste valeur de Barkser et des pertes fiscales. La plupart des candidats ont tenté de calculer le pourcentage d'Elcar qui devait être vendu pour répondre à ses besoins de trésorerie, même si leurs calculs étaient souvent inexacts ou fondés sur des hypothèses erronées. Par exemple, certains candidats n'ont pas pris en considération les fonds supplémentaires injectés dans Elcar à la suite de cette opération ou n'ont pas additionné les flux de trésorerie annuels de tous les exercices pour déterminer le montant de financement requis. La majorité des candidats ont aussi tenté de réaliser une analyse qualitative de l'incidence de cette stratégie de financement sur NHC en mettant généralement l'accent sur le contrôle et la propriété d'Elcar.

Les candidats forts ont intégré des composantes additionnelles à leur analyse des flux de trésorerie actualisés en tenant compte de la juste valeur de marché d'actifs excédentaires, comme la participation dans Barkser. Ils ont également calculé correctement le pourcentage de la société qui devait être vendu et ont souligné qu'il serait nécessaire d'émettre de nouvelles actions pour qu'Elcar puisse recevoir le produit de l'opération en trésorerie, produit qui pourrait ensuite servir à financer les activités de la société. Les candidats forts ont analysé les facteurs qualitatifs associés à l'opération sur capitaux propres en fonction des résultats de leur analyse des flux de trésorerie actualisés et de leur analyse du pourcentage de la société qui devait être vendu, par exemple, en fonction du type d'acquéreurs qu'Elcar pourrait attirer.

Les candidats faibles ont tenté de calculer la valeur actualisée des flux de trésorerie d'Elcar, mais n'ont pas démontré qu'ils comprenaient comment calculer la valeur actualisée et/ou la valeur finale. Ils ont notamment utilisé des taux d'actualisation erronés, exclu la valeur finale ou oublié

de traiter chaque exercice prévisionnel de façon distincte, ce qui a fait en sorte qu'ils se sont plutôt retrouvés à utiliser la méthode de la capitalisation des flux de trésorerie. En outre, les candidats faibles soit n'ont pas calculé le pourcentage d'Elcar qui devait être vendu, soit ont fait une tentative insatisfaisante ou mal calculé ce pourcentage. Ces candidats n'ont pas analysé les facteurs qualitatifs associés à l'opération sur capitaux propres ou ont relevé des facteurs à considérer sans toutefois les analyser en profondeur.

OE n° 10 (Évaluation fondée sur la valeur des actifs)

Les candidats devaient préparer une deuxième évaluation d'Elcar selon l'approche fondée sur la valeur des actifs. Les candidats disposaient de l'état des résultats d'Elcar, à l'Annexe II, et de renseignements supplémentaires, à l'Annexe IV (Finance), dont ils pouvaient se servir pour apporter des ajustements à la valeur nette comptable d'Elcar. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient calculer raisonnablement la valeur d'Elcar selon l'approche fondée sur la valeur des actifs.

Cette occasion d'évaluation, considérée comme difficile par le Jury, a posé problème aux candidats. La majorité des candidats sont partis de la valeur de l'actif net d'Elcar, à laquelle ils ont apporté des ajustements, notamment en ce qui a trait à la juste valeur des immobilisations corporelles, de la participation dans Barkser et/ou des pertes fiscales, pour parvenir à la valeur ajustée de l'actif net d'Elcar. Les candidats ont surtout tenté de calculer les ajustements relatifs aux immobilisations corporelles et à la participation dans Barkser. Certains candidats ont également tenté de comparer la valeur ajustée de l'actif net d'Elcar à la valeur obtenue selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie. Un pourcentage élevé de candidats (10 %) n'a pas tenté de traiter cette occasion d'évaluation.

Les candidats forts ont apporté des ajustements plus appropriés à la valeur nette comptable d'Elcar et ont notamment ajusté correctement la valeur des pertes fiscales. Ces candidats ont comparé la valeur ajustée de l'actif net à la valeur obtenue selon la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie et/ou ont expliqué les raisons pour lesquelles la valeur établie selon cette dernière méthode est plus fiable (valeur associée au développement de batteries, goodwill et forte amélioration prévue des flux de trésorerie futurs d'Elcar).

Les candidats faibles n'ont pas pris la valeur de l'actif net d'Elcar comme point de départ et se sont plutôt basés sur la valeur comptable des actifs ou la juste valeur des immobilisations corporelles et/ou de la participation dans Barkser, sans tenir compte des autres actifs et passifs de Barkser. Ces candidats ont aussi parfois apporté des ajustements unilatéraux, par exemple, en ajoutant la juste valeur des immobilisations corporelles ou de la participation dans Barkser sans soustraire leur valeur comptable. Les candidats faibles ont commis une erreur fatale dans leurs calculs en capitalisant l'actif net, prouvant ainsi qu'ils ne comprenaient pas le principe de l'approche d'évaluation fondée sur la valeur des actifs.

OE n° 11 (Offre de subvention du gouvernement)

Les candidats devaient évaluer l'offre de subvention du gouvernement provincial et recommander à Elcar de l'accepter ou non. Un résumé des modalités et conditions de la subvention était fourni à l'Annexe IV (Finance). Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient analyser les

modalités et conditions de la subvention, puis formuler une conclusion pour indiquer si Elcar devrait accepter l'offre.

Les candidats ont assez bien réussi à cette occasion d'évaluation. La majorité d'entre eux ont traité de certains avantages et inconvénients de l'offre de subvention, en se fondant sur les modalités et conditions présentées dans l'étude de cas, et ont formulé une recommandation générale précisant si Elcar devait accepter le financement. Les candidats ont souvent centré leur analyse sur les conditions en les classant en tant qu'avantages ou inconvénients et en évaluant si Elcar serait capable de les respecter. D'autres candidats se sont plutôt penchés sur les modalités de la subvention en mettant généralement l'accent sur le taux d'intérêt et les conditions de remboursement. Un pourcentage élevé de candidats (14 %) n'a pas tenté de traiter cette occasion d'évaluation.

Les candidats forts ont traité de nombreux avantages et inconvénients de l'offre de subvention et expliqué pourquoi chacune des modalités et conditions représenterait un avantage ou un inconvénient pour Elcar en se basant sur les données de l'étude de cas. Ils ont ensuite formulé une recommandation générale. Les candidats forts ont analysé de manière équilibrée les avantages et inconvénients de l'offre et traité à la fois des modalités et des conditions.

Les candidats faibles ont souvent présenté des réponses très brèves ou rédigées à la hâte. Ils ont habituellement relevé quelques avantages et inconvénients de l'offre de subvention, mais se sont souvent contentés de dresser une liste, sans expliquer les raisons pour lesquelles il s'agissait d'avantages ou d'inconvénients. Les candidats faibles n'ont pas formulé de conclusion claire et étayée.

OE n° 12 (Appareil pour tester les batteries)

Les candidats devaient fournir une analyse du projet d'investissement relativement à l'achat d'un appareil pour tester les batteries et déterminer si cette acquisition était justifiable pour Elcar. Les informations au sujet des coûts et des avantages de l'appareil étaient fournies à l'Annexe IV (Finance). Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient réaliser une analyse de la valeur actualisée nette de l'appareil de même qu'une analyse qualitative des facteurs pouvant influencer sur la décision d'Elcar.

Les candidats ont assez bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont calculé la valeur actualisée nette de l'appareil pour tester les batteries en utilisant un taux de rendement approprié de 25 %, ou un autre taux raisonnable, et ont pris en compte les divers coûts initiaux devant être engagés pour l'achat, l'installation et le transport, de même que les coûts d'électricité et de maintenance annuels et les économies liées à l'élimination des produits chimiques et à la réduction des heures de main-d'œuvre. La plupart des candidats n'ont pas calculé les économies d'impôts. La majorité d'entre eux ont traité de certains facteurs qualitatifs associés à l'achat de l'appareil, mais ont souvent présenté des analyses brèves dans lesquelles ils répétaient les données de l'étude de cas sans expliquer leur importance pour Elcar.

Les candidats forts ont tenu compte de divers éléments dans leur analyse de la valeur actualisée nette, y compris l'incidence de la réduction d'impôts liée aux coûts initiaux ou des impôts à payer sur les économies réalisées. En outre, ces candidats ont traité de nombreux facteurs qualitatifs

liés à l'achat de l'appareil, comme les économies de temps et l'effet sur le moral du licenciement de certains employés, et ont expliqué en quoi ils constituaient des avantages ou des inconvénients pour Elcar.

Les candidats faibles ont tenté d'analyser le projet d'investissement, mais n'ont pas réalisé d'analyse de la valeur actualisée nette ou n'ont pas intégré tous les coûts et les économies, et ont souvent employé un taux d'actualisation inapproprié. Ces candidats n'ont pas fourni d'analyse qualitative ou ont fourni une analyse très brève dans laquelle ils répétaient les données de l'étude de cas sans expliquer en quoi ces éléments constituaient des avantages ou des inconvénients pour Elcar.

OE n° 13 (Couverture du prix du platine)

Dans l'étude de cas, on indiquait aux candidats que Shelagh s'inquiétait de l'incidence des hausses du prix du platine sur la situation financière future d'Elcar, et on leur demandait de passer en revue diverses stratégies de couverture, y compris l'achat de contrats à terme normalisés ou d'options, ou encore l'acquisition d'une mine. Des informations supplémentaires sur l'acquisition de la mine étaient fournies à l'Annexe IV (Finance). Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient analyser chacune des stratégies de couverture présentées et expliquer pourquoi elles conviendraient ou non à Elcar.

Les candidats ont assez bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart d'entre eux ont expliqué le fonctionnement des contrats à terme normalisés et des options, et ont évalué les avantages et inconvénients associés à l'utilisation de l'un ou l'autre de ces dérivés, ou encore à l'acquisition d'une mine en Afrique du Sud. Certains candidats ont fourni une recommandation étayée précisant la ou les options qui répondraient le mieux aux besoins d'Elcar. Un pourcentage élevé de candidats (10 %) n'a pas tenté de traiter cette occasion d'évaluation.

Les candidats forts ont expliqué les trois options de couverture suggérées dans l'étude de cas (contrats à terme normalisés, options et mine de platine en Afrique du Sud) et ont soit présenté d'autres options de couverture, soit pris en compte les données de l'étude de cas dans leur analyse, par exemple en signalant l'incidence du coût initial des options et/ou en précisant que l'acquisition de la mine en Afrique du Sud pourrait avoir une incidence sur Elcar compte tenu de son manque de liquidités actuel. Les candidats forts ont formulé une recommandation étayée pour indiquer laquelle ou lesquelles des possibilités répondraient le mieux aux besoins d'Elcar.

Les candidats faibles ont traité des dérivés dans le mauvais contexte, comme la couverture de change, ou ont montré des lacunes importantes sur le plan technique dans leur explication du fonctionnement des options et des contrats à terme normalisés. Par exemple, certains d'entre eux ont confondu les contrats à terme normalisés et les contrats à terme de gré à gré et/ou ne comprenaient pas la différence entre l'achat d'une option de vente et d'une option d'achat.

Épreuve / étude de cas : Jour 2 (Elcar) – 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 : Gestion de la performance (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en GESTION DE LA PERFORMANCE

OE n° 7 (Comparaison de la performance réelle par rapport aux prévisions du plan de 2016)

À la demande de Denise, les candidats devaient passer en revue les prévisions sur quatre ans qui accompagnaient le plan qu'Elcar avait soumis en 2016 à NHC, la société mère détenant 100 % des actions d'Elcar, afin d'obtenir une injection de fonds, et de commenter la performance réelle d'Elcar par rapport à ce qui était initialement prévu dans ce plan. Le plan était fourni aux candidats à l'Annexe IV (Gestion de la performance), et de nombreuses autres informations leur étaient présentées un peu partout dans l'étude de cas. Les candidats devaient analyser un à un les éléments du plan et évaluer la performance réelle d'Elcar en 2017, 2018 et 2019 par rapport aux prévisions du plan.

Dans l'ensemble, la performance des candidats à cette OE a été conforme aux attentes, mais a varié considérablement d'un candidat à l'autre. Cette OE était considérée comme plus difficile, et un grand nombre de candidats ont eu du mal à comprendre le travail à faire; ils n'ont pas compris qu'ils pouvaient utiliser le plan présenté comme aide-mémoire pour vérifier si Elcar avait atteint chacune des prévisions au cours des trois dernières années. Parmi les candidats qui ont compris le travail à faire, la majorité ont relevé un nombre suffisant d'éléments pertinents pour lesquels ils ont évalué la performance réelle d'Elcar par rapport aux prévisions. Les éléments dont les candidats ont le plus souvent traités étaient le nombre de voitures vendues, le prix unitaire, le ratio de la marge brute, les ventes en ligne et le nombre d'employés.

Les candidats forts ont évalué un grand nombre des prévisions qu'Elcar avait formulées en 2016. Ils ont aussi tenu compte des prévisions de nature plus « qualitative », comme le type de voiture, le prix de design automobile, l'achat d'une usine et l'expansion sur le marché européen.

Les candidats faibles ont semblé être déroutés par le travail à faire : ils n'ont pas tenté de répondre à cette OE ou l'ont mal interprétée. Ces candidats n'ont pas semblé faire le lien avec le plan présenté et ont réalisé une analyse financière (souvent au moyen de ratios) pour déterminer si Elcar avait bien performé durant la période. D'autres ont cru à tort que le plan concernait la période en cours et ont analysé le caractère réaliste des prévisions sans se rendre compte que celles-ci avaient été présentées à NHC trois ans auparavant. Certains candidats ont revu le plan dans le but de l'améliorer de manière rétroactive, ce qui ne faisait pas partie du travail à faire. En général, les candidats faibles qui ont compris le travail à faire n'ont abordé que quelques-unes des prévisions faites par Elcar en 2016 ou n'en ont évalué aucune.

OE n° 8 (Analyse des risques et stratégies d'atténuation)

À la demande de Denise, les candidats devaient analyser les risques auxquels Elcar était exposée et suggérer des moyens de les atténuer. Les informations pertinentes pour cette OE se trouvaient tout au long de l'étude de cas, à l'Annexe I, à l'Annexe III et à l'Annexe IV (Gestion de la performance). Les candidats devaient relever les éléments qui étaient susceptibles de générer un risque pour Elcar et, pour chaque risque identifié, suggérer des mesures d'atténuation.

Dans l'ensemble, la performance des candidats à cette OE a été plus faible que prévu. Le travail à faire n'était ni inhabituel ni difficile. Les candidats étaient explicitement dirigés vers trois risques dans leur analyse des OE communes : le vol de platine (dans l'analyse des écarts); la volatilité des prix du platine (dans cette même analyse); et le risque de change (dans l'analyse des questions d'information financière associées aux dettes fournisseurs en dollars américains). La plupart des candidats ont limité leur analyse à ces trois risques et n'ont pas repéré les risques les plus importants et pertinents pour Elcar, soit ceux liés à la nature de son secteur d'activité et à la situation d'Elcar dans ce secteur. Ces risques incluaient notamment l'incertitude liée au développement des batteries et aux prix de vente des voitures électriques comparativement à celui des voitures à essence, le manque de bornes de recharge, l'absence d'une variété de modèles et d'options de personnalisation, et l'inexistence d'un financement offert aux clients. Un nombre relativement faible de candidats ont relevé et analysé ces risques plus importants.

En plus des trois risques qui ont été le plus souvent relevés, les candidats forts ont identifié des risques propres au secteur des voitures électriques, comme ceux concernant le développement des batteries, le prix de vente élevé, les bornes de recharge et la vitesse, et ont raisonnablement tenté de proposer des moyens de les atténuer. Ils ont également essayé de présenter une stratégie d'atténuation à partir des quelques informations qui leur étaient fournies, afin d'exposer plus en détail le plan de mise en œuvre à adopter pour atténuer efficacement les risques.

Les candidats faibles ont généralement traité un ou deux risques parmi les trois risques les plus souvent relevés mentionnés ci-dessus, et n'ont relevé aucun des principaux risques liés au secteur d'activité d'Elcar. Ils se sont généralement concentrés sur les faiblesses internes plutôt que sur les risques auxquels la société était réellement exposée. Bon nombre de candidats faibles ont considéré la notion de risque de manière plus large et y ont englobé les problèmes de gouvernance d'Elcar. Leur analyse a alors été prise en compte dans l'OE n° 12.

OE n° 9 (Examen des prévisions de trésorerie pour les six prochains mois et recommandation de mesures de réduction des coûts)

À la demande de Denise, les candidats devaient passer en revue les prévisions de trésorerie pour les six prochains mois qu'Elcar avait récemment présentées à NHC, y apporter les changements qu'ils jugeaient nécessaires et recommander des mesures de réduction des coûts. Les prévisions et les notes connexes étaient présentées à l'Annexe IV (Gestion de la performance). Les candidats devaient : 1) relever les hypothèses qui sous-tendaient les prévisions sans que ces hypothèses leur soient expressément désignées; 2) déterminer l'exactitude ou le caractère raisonnable de chaque hypothèse; et 3) ajuster les hypothèses considérées comme inexacts ou irréalistes. Le travail à faire pour cette OE était considéré comme difficile en raison de sa nature inhabituelle, soit le fait d'avoir à évaluer des prévisions de

trésorerie sans que les hypothèses sous-jacentes soient présentées aux candidats. À première vue, les prévisions de trésorerie semblaient adéquates; les candidats devaient toutefois analyser les données fournies pour déterminer quelles étaient les hypothèses sous-jacentes.

Cette OE est certainement celle qui a posé le plus de difficulté aux candidats. Nombre d'entre eux ne se sont pas attaqués à cette OE ou l'ont abordée de manière très succincte. La plupart des candidats ont eu de la difficulté à cerner les ajustements à apporter aux prévisions (quantité et prix des produits vendus, coûts fixes et coûts variables) et se sont concentrés seulement sur les mesures de réduction des coûts. En général, très peu de candidats ont tenté de quantifier les ajustements qu'ils suggéraient, et une minorité de candidats ont reformulé les prévisions de trésorerie pour déterminer si Elcar respectait le solde de trésorerie minimal de 3 millions \$ à la fin de chaque mois que Denise avait mentionné.

Les candidats forts ont tenté de suggérer trois ou quatre ajustements à apporter aux prévisions de trésorerie, du fait notamment de certains coûts variables qui avaient été traités comme des coûts fixes, du prix de vente qui n'avait pas été mis à jour et de l'hypothèse trop optimiste quant aux ventes de voitures, et ont essayé de proposer plusieurs mesures de réduction des coûts. Ils ont également présenté des prévisions de trésorerie mises à jour et une évaluation du respect du solde de trésorerie minimal de 3 millions \$ à la fin de chaque mois imposé par la société mère. Très peu de candidats ont réalisé toutes ces tâches. La plupart des candidats forts ont proposé plusieurs ajustements à apporter et les ont justifiés, ce qui leur a permis de démontrer leur compétence.

Les candidats faibles ont généralement proposé un seul ajustement à apporter aux prévisions de trésorerie, concernant le plus souvent le nombre de voitures ou le prix de vente unitaire, ou ont tenté de suggérer une ou deux mesures de réduction des coûts.

OE n° 10 (Proposition de rémunération à la pièce)

À la demande de Denise, les candidats devaient analyser la proposition visant à rémunérer exclusivement à la pièce les ouvriers chargés de l'assemblage des voitures et formuler une recommandation. Les informations connexes étaient présentées dans un seul paragraphe de l'Annexe IV (Gestion de la performance). Les candidats disposaient du taux de rémunération à la pièce préliminaire envisagé et de suffisamment d'informations pour calculer le coût unitaire de la main-d'œuvre directe, le coût standard unitaire de la main-d'œuvre directe et les coûts fixes qu'Elcar économiserait si elle adoptait cette proposition. L'étude de cas mentionnait que, d'après des discussions préliminaires, les employés avaient un grand intérêt pour ce mode de rémunération, mais faisait également état de préoccupations sur le plan de la qualité et de la sécurité. Les candidats devaient calculer le point d'indifférence entre le mode de rémunération à la pièce et le mode actuel et le comparer au volume actuel d'Elcar, et incorporer des facteurs qualitatifs à leur analyse.

La performance des candidats à cette OE a été conforme aux attentes. La plupart des candidats ont tenté de calculer l'incidence de la rémunération à la pièce sur le résultat net de la société et ont tenu compte des principales informations, par exemple le taux de rémunération à la pièce et les économies liées aux coûts de supervision fixes. Ils ont calculé le coût de la main-d'œuvre directe pour les deux options selon le volume actuel d'Elcar ou réalisé une analyse de sensibilité

du coût de la main-d'œuvre directe pour les deux options en prenant divers volumes comme hypothèses. La présence du coût standard unitaire de la main-d'œuvre directe a rendu perplexes de nombreux candidats, et certains d'entre eux ont cru à tort qu'il s'agissait du taux de rémunération à la pièce. La plupart des candidats ont par ailleurs tenté d'étayer leur analyse au moyen d'éléments qualitatifs.

Les candidats forts ont présenté un calcul presque parfait. Ils ont compris que, du point de vue quantitatif, la proposition consistait à transformer des coûts fixes en coûts variables (le taux de rémunération à la pièce était plus élevé que le coût unitaire réel et standard de la main-d'œuvre directe, mais la proposition permettait d'économiser des coûts fixes) et que l'effet favorable ou défavorable de la proposition sur le bénéfice d'Elcar était fonction du nombre de voitures vendues. Plus le niveau de production serait élevé, plus le statu quo devrait être privilégié, et vice versa. Les candidats forts ont aussi constaté les nombreuses difficultés pratiques associées à ce mode de rémunération pour des ouvriers d'une chaîne de montage.

Les candidats faibles ont tenté de calculer l'incidence du mode de rémunération à la pièce sur le résultat net de la société, mais leur calcul contenait de nombreuses erreurs ou omissions, et ils n'ont généralement pas tenu compte d'un des principaux éléments du calcul, soit le taux de rémunération à la pièce ou les économies réalisées sur les coûts de supervision fixes. Le volet qualitatif de leur réponse n'était souvent qu'une répétition sans grande valeur ajoutée des informations sur les problèmes de qualité et de sécurité qui figuraient dans l'étude de cas.

OE n° 11 (Projet de vélo électrique)

À la demande de Denise, les candidats devaient réaliser une analyse quantitative et qualitative du projet de vélo électrique et indiquer s'ils recommandaient que ce projet soit entrepris. Les informations nécessaires à la réalisation de cette analyse étaient présentées à l'Annexe IV (Gestion de la performance). On pouvait y lire qu'un employé d'Elcar avait développé des prototypes de vélos électriques et obtenu une lettre d'intention d'un distributeur de vélos à Taiwan, prévoyant une commande de 300 vélos. L'OE comportait une deuxième décision, soit celle concernant le choix du cadre du vélo. Les candidats devaient quantifier l'incidence de ce projet sur le bénéfice annuel d'Elcar et comprendre que son succès financier dépendrait du nombre de vélos vendus. Ces informations devaient mener les candidats à réaliser une analyse coût-volume-profit traditionnelle pour trouver le seuil de rentabilité et à évaluer les facteurs qualitatifs afin de formuler une recommandation utile.

Dans l'ensemble, les candidats ont très bien réussi à cette OE. La plupart ont réalisé une analyse quantitative et qualitative qui était utile pour Denise. Ils ont calculé que le seuil de rentabilité était de loin supérieur aux 300 vélos prévus dans la lettre d'intention et ont indiqué que la réussite du projet nécessitait un volume considérablement plus élevé. Certains candidats ont eu recours à des approches valables, comme le calcul du bénéfice prévu selon divers volumes ou le calcul du nombre de vélos supplémentaires qu'il faudrait vendre pour générer un rendement du capital investi acceptable.

Les candidats forts ont tenté de calculer la marge sur coûts variables par vélo vendu et l'ont comparée aux coûts fixes différentiels associés au projet pour déterminer le seuil de rentabilité.

Comme ce seuil était nettement supérieur aux 300 vélos de la lettre d'intention, les candidats devaient souligner l'incertitude de ce projet.

Les candidats faibles ont souvent commis de nombreuses erreurs lorsqu'ils ont calculé le bénéfice annuel que générerait ce projet. Certains se sont limités au volume de 300 vélos prévu dans la lettre d'intention et n'ont pas compris que le volume potentiel pouvait être beaucoup plus élevé. D'autres candidats faibles ont mal compris le travail à faire : ils ont axé leur analyse sur le choix d'un type de cadre plutôt que sur la décision plus cruciale d'entreprendre ou non ce projet de vente de vélos électriques en complément de l'offre de voitures électriques.

OE n° 12 (Problèmes de gouvernance)

À la demande de Denise, les candidats devaient recommander des changements pour améliorer la gouvernance et la surveillance que NHC exerçait sur Elcar, y compris ceux qui pourraient être apportés au Conseil d'administration, à la structure ou aux politiques et processus. Ce travail à faire était celui pour lequel le candidat était le plus explicitement orienté dans le rôle en Gestion de la performance, mais les informations dont il fallait tenir compte pour le réaliser étaient dispersées dans diverses sections de l'étude de cas. Par exemple, certaines informations sur le Conseil et la surveillance exercée par NHC étaient présentées dans la mise en contexte sur Elcar de la partie commune. De plus, l'Annexe IV (Gestion de la performance) faisait état de trois cas où le chef de la direction, et seul membre du Conseil, avait profité du manque de surveillance pour contourner le processus d'approbation de la société, soit en approuvant possiblement sa propre prime, en obtenant du financement sans avoir reçu l'approbation de NHC et en modifiant le budget en cours d'exercice. L'étude de cas contenait de nombreux indices visant à diriger les candidats vers les lacunes les plus importantes de la structure de gouvernance d'Elcar.

Les candidats devaient comprendre que, dans le cas d'une société mère étrangère qui mène ses activités dans un autre pays et qui détient 100 % des actions de sa filiale, l'établissement d'un Conseil d'administration en bonne et due forme procurerait à un investisseur passif comme NHC un niveau de surveillance qui lui serait utile. Ils étaient aussi censés arriver à ce constat à la suite du travail qu'ils avaient réalisé dans l'une des OE communes, où ils devaient avoir constaté que les informations contenues dans le rapport utilisé par la société mère pour surveiller sa filiale étaient très limitées. Les candidats devaient relever le fait qu'un Conseil d'administration formé d'un seul membre, chef de la direction de la société de surcroît, n'a aucun rôle de surveillance réel et qu'il fallait apporter des améliorations considérables à la structure de gouvernance.

Étant donné que les candidats avaient en général peu d'expérience pratique en gouvernance et que les informations nécessaires étaient disséminées partout dans l'étude de cas, ils ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart des candidats ont généralement formulé un nombre acceptable de recommandations valables à l'intention d'Elcar sur ses problèmes de gouvernance et les ont justifiées au moyen de données de l'étude de cas. La majeure partie des candidats ont tenté de traiter des deux aspects du travail à faire, soit ceux concernant les problèmes liés au Conseil d'administration et les politiques.

Les candidats forts ont essayé d'analyser les deux aspects du travail à faire et ont formulé des recommandations valables, utiles et tenant compte de la situation d'Elcar, comme le fait que le seul membre du Conseil était également le chef de la direction de la société, que celle-ci était

détenue par un seul actionnaire étranger et que la surveillance exercée était insuffisante. Ces candidats ont abordé la question des politiques en analysant les problèmes liés à la politique en matière de primes, à la modification des budgets ou à l'obtention d'un financement sans approbation préalable. Ils n'ont pas seulement recommandé une marche à suivre, mais ont également expliqué les raisons sous-tendant leurs recommandations et la manière dont ces dernières aideraient Elcar dans l'avenir, compte tenu de ses caractéristiques propres.

Les candidats faibles ont généralement ignoré la demande qui était faite d'analyser les politiques de gouvernance d'Elcar et se sont contentés d'aborder les problèmes liés à son Conseil d'administration. Ces candidats ont fait une analyse des questions relatives au Conseil qui ne comportait habituellement que des recommandations génériques et n'ont fait aucun effort raisonnable pour justifier ces recommandations au moyen des données du cas.

OE n° 13 (Évaluation de la performance des services)

À la demande de Denise, qui mentionnait qu'il serait possible d'améliorer la performance d'Elcar si chaque service se dotait de meilleurs indicateurs de performance, les candidats devaient commenter le système actuel d'évaluation de la performance et suggérer des améliorations. Les informations relatives à cette OE étaient présentées à l'Annexe IV (Gestion de la performance). Une description du système de rétroaction à 360 degrés utilisé par Elcar était fournie aux candidats, ainsi que la liste des quatre groupes d'Elcar, accompagnée d'une description de leurs responsabilités respectives. Les candidats devaient formuler une critique du système actuel et en relever les éléments positifs et négatifs, à partir des commentaires des employés fournis dans l'étude de cas. Ils devaient également proposer des objectifs ou des indicateurs qui permettraient à la haute direction d'Elcar et, en définitive, à son Conseil d'administration, d'évaluer la performance de chaque service compte tenu de ses responsabilités, et expliquer à Denise comment ces indicateurs ou objectifs contribueraient à l'évaluation et à l'amélioration de la performance de la société.

La performance des candidats à cette OE a été plus faible que prévu. Le système actuel de rétroaction à 360 degrés était inhabituel, et bien qu'un grand nombre de candidats aient réussi à en formuler une brève critique, dans laquelle ils ont généralement donné comme exemple le fait qu'un employé pouvait demander à des collègues amis de l'évaluer favorablement, beaucoup se sont contentés, pour le critiquer, de répéter les commentaires des employés. Ils ont également présenté une liste d'objectifs valables ou d'indicateurs ayant une certaine pertinence pour chacun des quatre groupes. Beaucoup de candidats ont semblé avoir manqué de temps pour réaliser cette dernière partie du travail à faire.

Les candidats forts ont généralement formulé une critique plus éclairée du système actuel de rétroaction à 360 degrés et ont cité de nombreux exemples précis de comportements inadéquats auxquels il pouvait donner lieu. Ils ont fait des efforts raisonnables pour proposer des indicateurs de performance ou des objectifs pour les quatre groupes, et quelques-uns se rapportaient spécifiquement à la situation d'Elcar ou à son secteur d'activité. Par exemple, ils ont recommandé des indicateurs pour le service des ventes qui étaient adaptés au fait que la distribution se faisait par l'intermédiaire de concessionnaires, ou recommandé des indicateurs pour le service de recherche et développement qui étaient adaptés au contexte précis du développement de batteries.

Les candidats faibles ont généralement présenté une analyse très brève du système de rétroaction à 360 degrés. Ils ont répété les commentaires qui étaient fournis dans l'étude de cas et ont proposé une liste d'indicateurs ou d'objectifs génériques. Par exemple, en ce qui concerne le service de recherche et développement, ils ont recommandé des indicateurs de performance tels que le « nombre de produits développés », alors que cette équipe travaillait sur une matière première (batteries), et non sur un produit fini (voitures).

Épreuve / étude de cas : **Jour 2 (Elcar) – Étude de cas avec choix de rôle – FISCALITÉ**

Temps approximatif : 300 minutes

Niveau de difficulté : Moyen

Domaine de la Grille de compétences : Fiscalité (7 occasions d'évaluation)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE) pour le rôle en FISCALITÉ

OE n° 7 (Impôts de 2019)

On demandait aux candidats de calculer la perte à des fins fiscales pour l'exercice clos le 31 mai 2019 et d'expliquer l'incidence qu'auraient sur la déclaration fiscale de l'année écoulée et des années futures certaines questions d'information financière analysées dans les occasions d'évaluation communes. Les états financiers se trouvaient à l'Annexe II, et les questions communes d'information financière étaient disséminées dans l'étude de cas. L'Annexe IV (Fiscalité) fournissait des informations sur les frais juridiques, un don, l'assurance et la déduction pour amortissement (DPA). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient calculer la perte et fournir des explications pour les ajustements qu'ils avaient apportés, ou qu'ils n'avaient pas apportés, dans leur calcul. Les candidats ont été récompensés pour des analyses fiscales qui cadraient avec la conclusion à laquelle ils étaient parvenus dans leurs analyses des questions communes, que la conclusion concernant l'information financière ait été correcte ou non.

Les candidats ont raisonnablement bien réussi à cette occasion d'évaluation. La majorité d'entre eux a calculé la perte à des fins fiscales et a intégré plusieurs ajustements. Les candidats se sont généralement concentrés sur les ajustements plus faciles, comme ceux visant à intégrer leurs ajustements comptables, le don, les primes d'assurance, l'amortissement et la DPA. La plupart des candidats ont expliqué leurs ajustements dans leur tableur, dans des notes de bas de page ou des commentaires, mais nombre d'entre eux n'ont pas fourni d'analyse approfondie du traitement fiscal de leurs ajustements comptables.

En général, les candidats forts ont inclus plus d'ajustements dans leurs calculs et ont démontré des connaissances plus approfondies en apportant les ajustements plus difficiles relatifs aux questions d'information financière qu'ils avaient analysées dans leurs réponses aux questions communes, comme la perte sur change et le contrat déficitaire. Ils ont généralement effectué des analyses plus approfondies de chacune des questions et ont expliqué précisément quels ajustements devaient être apportés, et pourquoi.

Les candidats faibles ont tenté de calculer la perte à des fins fiscales, mais ont souvent omis de tenir compte de leurs ajustements comptables ou de l'incidence fiscale des ajustements comptables proposés. Ils ont souvent fourni peu ou pas d'explications de leurs ajustements, ou se sont contentés de décrire l'opération (en indiquant par exemple : « Je l'ai rajouté ») sans la justifier. D'autres ont commis plusieurs erreurs techniques importantes, par exemple en affirmant que l'imposition reflétait exclusivement la méthode de la comptabilité de caisse ou que la DPA ne pouvait jamais servir à augmenter une perte d'entreprise.

OE n° 8 (Jitcoin et sociétés de personnes)

On demandait aux candidats de préciser le traitement fiscal du jitcoin, une cryptomonnaie acquise par Elcar durant l'exercice, et des participations dans deux sociétés de personnes. Des informations sur les deux investissements étaient fournies à l'Annexe IV (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser au moins un investissement avec une certaine profondeur.

Cette occasion d'évaluation, qui était considérée comme difficile, a posé problème aux candidats. La plupart des candidats ont tenté d'analyser la question du jitcoin et au moins une participation dans une société de personnes. Les candidats ont souvent mentionné que les incidences fiscales des gains ou des pertes sur le jitcoin n'interviendraient qu'au moment de la vente, et non au gré des variations du cours, mais ils ont eu du mal à approfondir la question. Même si les données pertinentes étaient fournies dans l'étude de cas, la plupart des candidats n'ont pas analysé le traitement fiscal du troc ni la question de savoir si le jitcoin est une source de revenu ou une immobilisation. Les candidats qui ont analysé les participations dans les sociétés de personnes se sont généralement contentés d'expliquer que le revenu de la société de personnes serait inclus dans le revenu d'Elcar aux fins de l'impôt pour l'exercice; ils n'ont que rarement approfondi la question en tenant compte des ajustements qu'il fallait apporter au titre de la période tampon ou des règles sur la fraction à risques.

Les candidats forts ont analysé le traitement fiscal du jitcoin et ont constaté que les incidences fiscales des gains ou des pertes n'interviendraient qu'au moment de la vente du jitcoin et non au moment de la comptabilisation; ils ont traité soit de la question de savoir si le jitcoin est une source de revenu ou une immobilisation, soit de la nature des opérations de troc, mais rarement des deux. Les candidats forts ont aussi traité des participations dans les sociétés de personnes et ont brièvement expliqué pourquoi le revenu devait être inclus dans la déclaration fiscale d'Elcar, en invoquant par exemple la nature d'intermédiaires des sociétés de personnes et le fait que le montant de la fraction à risques limiterait à 30 000 \$ les pertes que pourrait déduire la société pour l'année d'imposition terminée le 31 mai 2019.

En général, les candidats faibles ont tenté d'analyser soit la question du jitcoin, soit celle des sociétés de personnes. Ceux qui ont tenté de traiter la première question ont conclu que le jitcoin serait traité comme une immobilisation et que les gains ne seraient par conséquent inclus dans le revenu qu'à hauteur de 50 %. Ce faisant, ils ont parfois conclu indirectement que les incidences fiscales des gains ou des pertes n'interviendraient qu'au moment de leur réalisation, et ils n'ont généralement pas analysé la nature des opérations de troc. Cependant, même s'il était envisageable que le jitcoin soit une immobilisation, ces candidats n'ont pas compris qu'il fallait présenter un argument pour justifier un tel traitement. Les candidats qui ont tenté de traiter la question des participations dans les sociétés de personnes ont souvent traité ces entités comme des sociétés et ont indiqué que le revenu ne serait pas imposable pour Elcar jusqu'à ce qu'il soit distribué.

OE n° 9 (Planification des pertes fiscales)

On demandait aux candidats de conseiller Elcar et NHC quant aux façons possibles de porter les pertes fiscales d'Elcar en déduction du revenu de FiltreH2O, une société liée. On leur indiquait que selon les attentes de la direction, Elcar continuerait à perdre de l'argent et enregistrerait des pertes d'environ 5 millions \$ avant de devenir rentable. La structure d'entreprise et une description plus détaillée de FiltreH2O étaient fournies à l'Annexe IV (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir au moins une méthode valable pour partager les pertes entre les deux sociétés et expliquer brièvement son application.

Cette occasion d'évaluation a posé problème aux candidats. La plupart d'entre eux ont réussi à relever une méthode permettant à Elcar de partager ses pertes avec FiltreH2O. La proposition la plus courante était une fusion horizontale d'Elcar et de FiltreH2O, qui permettrait de porter les pertes passées d'Elcar en déduction du revenu futur de FiltreH2O. Les candidats ont souvent eu du mal à expliquer de quelle manière la fusion permettrait de réaliser cet objectif ou comment les mécanismes sous-jacents à l'opération fonctionneraient.

En général, les candidats forts ont analysé plusieurs méthodes différentes permettant le partage des pertes entre Elcar et FiltreH2O, et ont souvent traité des frais de gestion ou de transfert d'actifs, en plus de la fusion ou de la liquidation. Ils ont généralement approfondi chacune de leurs analyses et expliqué non seulement le mécanisme, mais également en quoi il permettrait de réaliser cet objectif.

Les candidats faibles ont commis des erreurs techniques importantes et ont généralement conclu que le partage des pertes n'était pas possible. Semblant confondre les règles applicables avec celles relatives à l'acquisition du contrôle, ils ont dans bien des cas conclu que, comme Elcar et FiltreH2O exercent des activités différentes, les pertes d'Elcar ne pourraient jamais être portées en déduction du revenu de FiltreH2O, peu importe la structure juridique retenue. Parfois, les candidats ont proposé une solution valable, mais ont ensuite indiqué qu'elle ne conviendrait pas, compte tenu de la différence des types de revenus. Plus fréquemment, les candidats faibles n'ont pas compris qu'Elcar et FiltreH2O étaient des sociétés distinctes et ont conclu que, bien que le partage des pertes ne pose généralement pas problème, il ne s'appliquerait pas dans le cas d'Elcar en raison de la nature différente des activités de FiltreH2O. D'autres candidats faibles ont indiqué que des sociétés liées pouvaient partager leurs pertes en toute circonstance, affirmant par exemple que « des sociétés liées aux fins fiscales ont le droit de partager leurs pertes fiscales puisqu'elles sont considérées comme des sociétés associées aux fins fiscales ». Dans d'autres cas, les candidats faibles ont bel et bien compris qu'il s'agissait de deux sociétés distinctes, mais n'ont pas approfondi leur analyse pour cette raison, en affirmant par exemple : « Elcar et FiltreH2O sont deux entités distinctes aux fins fiscales. Par conséquent, elles ne peuvent transférer leurs pertes l'une à l'autre. »

OE n° 10 (Rémunération du chef de la direction)

On demandait aux candidats de présenter les incidences fiscales pour Elcar et pour Robin, le chef de la direction, de différentes formes de rémunération additionnelle envisagées. L'Annexe IV (Fiscalité) fournissait une liste des avantages proposés et indiquait que Robin pouvait en combiner plusieurs. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer les incidences fiscales de plusieurs de ces avantages et recommander celui ou ceux à choisir.

Les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont analysé plusieurs avantages, tant du point de vue d'Elcar que de celui de Robin, et en ont recommandé un ou plusieurs. Les candidats ont généralement tenté d'analyser les cinq avantages, mais ont parfois commis des erreurs techniques ou ont tout de suite sauté aux conclusions relativement à un ou deux d'entre eux, particulièrement pour ce qui est du versement à la conjointe de Robin. Dans l'ensemble, cependant, les candidats ont fait preuve de bonnes connaissances techniques dans ce domaine. Ils ont souvent approfondi leur réponse, non seulement en indiquant qu'un élément était, ou n'était pas, imposable ou déductible, mais aussi en expliquant pourquoi ou comment les calculs étaient effectués.

En général, les candidats forts ont analysé les cinq avantages proposés de façon approfondie et correcte du point de vue technique. Ils ont systématiquement formulé des recommandations claires quant à la combinaison d'avantages à retenir et ont souvent indiqué dans quel ordre ces avantages devaient être retenus; par exemple, ils ont fréquemment recommandé qu'Elcar cotise d'abord au REER de Robin jusqu'au plafond de celui-ci afin de maximiser les déductions fiscales.

Les candidats faibles n'ont tenté de traiter que de peu d'avantages et ont présenté des conclusions non étayées, en dressant une liste intitulée « oui/non » ou « imposable / non imposable ». Ils ont souvent commis des erreurs techniques; par exemple, certains d'entre eux ont suggéré que la voiture fournie à Robin serait immédiatement entièrement déductible pour Elcar ou que les versements de la rémunération à la conjointe de Robin seraient assujettis aux règles d'attribution ou aux règles relatives à l'impôt sur le revenu fractionné. Les candidats faibles ont rarement fourni une recommandation générale quant à la combinaison d'avantages à retenir.

OE n° 11 (Statut de résidence d'une employée)

On indiquait aux candidats qu'Elcar embaucherait une employée, Amber, à une université de la Grenade pour faire de la recherche et on leur demandait quelles seraient les incidences fiscales de cette affectation temporaire. L'Annexe IV (Fiscalité) fournissait de l'information sur le statut de résidence d'Amber, et on indiquait aux candidats que l'employée était prête à restructurer ses affaires pour réduire ses impôts. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient analyser le statut de résidence d'Amber à la lumière des données de l'étude de cas et déterminer si elle allait renoncer à son statut de résidente canadienne.

Les candidats ont obtenu de bons résultats à cette occasion d'évaluation. La plupart ont analysé un certain nombre de facteurs liés au statut de résidence d'Amber. Ils ont souvent axé leur analyse sur son compte bancaire et sur le fait qu'elle n'avait pas de conjoint ni de personne à charge et qu'elle était propriétaire d'un terrain, et ont formulé une conclusion sur son statut de

résidence futur. Ils ont généralement expliqué quelques incidences de son statut ou présenté des recommandations sur la façon de rompre davantage de liens, mais dans bien des cas pas les deux.

En général, les candidats forts ont analysé de nombreux facteurs liés au statut de résidence d'Amber et ont souvent traité des questions plus difficiles, comme la durée de son séjour et la nature complexe du lien relatif à la propriété d'un terrain. Ils ont ensuite indiqué si Amber allait demeurer une résidente canadienne ou non, ont expliqué les incidences de ce statut et ont formulé des recommandations sur les moyens de rompre davantage de liens. Les candidats ayant le mieux réussi ont généralement adopté une approche plus logique dans leurs analyses : ils ont séparé les liens de résidence importants des liens secondaires, ont rattaché chaque donnée de l'étude de cas à l'une ou l'autre catégorie et ont conclu pour chaque donnée si elle appuyait un statut de résidente canadienne ou de non-résidente.

Les candidats faibles ont souvent remis des réponses brèves ou rédigées à la hâte. En général, ces candidats ont classé les données de l'étude de cas sous des titres, parfois nommés « arguments en faveur du statut de résidente » et « arguments en faveur du statut de non-résidente » ou « liens importants » et « liens secondaires ». Dans les deux cas, ils ont fourni peu ou pas d'explications quant à l'incidence de ces faits sur le statut de résidente canadienne ou de non-résidente d'Amber. Bon nombre de ces candidats ont retenu l'une ou l'autre conclusion sans l'étayer par une véritable analyse. D'autres candidats ont fourni une certaine analyse, mais pas de conclusion. Les candidats faibles ont rarement expliqué les incidences pour Amber d'un changement de résidence ou fourni des recommandations qui permettraient à cette employée de réaliser son objectif.

OE n° 12 (Structures de financement)

On indiquait aux candidats que la société mère d'Elcar, NHC, envisageait de fournir à Elcar davantage de financement, sous la forme d'un prêt ou en échange d'actions supplémentaires. L'investissement pourrait être fait soit directement par NHC, soit par sa société de portefeuille canadienne, NHC Canada. On demandait aux candidats d'analyser les incidences fiscales de ces deux formes de financement et des revenus qui y sont associés, et de suggérer des moyens de transférer des bénéfices aux États-Unis si Elcar devenait rentable dans l'avenir. En plus de l'information sur le contexte présentée dans la section commune à tous les rôles, on fournissait aux candidats la structure de l'entreprise à l'Annexe IV (Fiscalité) pour les aider à la comprendre. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient fournir une certaine analyse des questions associées à ces possibilités.

Sans surprise, cette occasion d'évaluation, qui portait sur des notions de fiscalité complexes, a posé problème aux candidats. Ceux-ci ont généralement tenté d'analyser le prêt et les placements en actions, en se concentrant souvent sur des considérations financières et non fiscales. En général, ils ont mentionné que les intérêts seraient déductibles, mais ont eu de la difficulté à approfondir leur analyse. Peu d'entre eux ont examiné l'incidence de l'investissement pour NHC ou NHC Canada. Les candidats ont aussi souvent tenté de traiter des avantages au titre des intérêts réputés, qui n'étaient pas pertinents. Par ailleurs, dans bien des cas, les candidats n'ont pas traité des éléments les plus simples de l'analyse du financement par emprunt et par capitaux propres, comme l'imposition des dividendes versés sur des actions.

Les candidats forts ont analysé à la fois le placement en actions et le prêt envisagés, généralement en examinant les deux côtés de l'opération, celui d'Elcar et celui de NHC ou de NHC Canada. La plupart du temps, leurs analyses tenaient compte de l'imposition des intérêts et des dividendes et de certains autres aspects fiscaux de ces possibilités. Ces candidats ont généralement tenté de suggérer au moins un moyen de transférer des bénéfices aux États-Unis et ont, dans bien des cas, relevé que les frais de gestion constituaient la possibilité la plus avantageuse à cet égard.

Les candidats faibles n'ont souvent pas traité cette occasion d'évaluation ou ont présenté une réponse très superficielle, allant à peine au-delà de la détermination du travail à faire. Bon nombre de ceux qui ont traité ces questions ont commis plusieurs erreurs techniques importantes; par exemple, certains d'entre eux ont indiqué que le prêt ou les actions donneraient lieu à un revenu imposable pour Elcar, ou que les dividendes versés à une société seraient majorés et donneraient lieu à un crédit d'impôt pour dividendes. Les candidats faibles ont aussi été moins susceptibles de relever les éléments les plus simples de cette analyse, comme la déductibilité des intérêts ou l'imposition des dividendes.

OE n° 13 (Propositions de planification fiscale)

On demandait aux candidats d'évaluer deux idées de planification fiscale proposées par des employés d'Elcar afin de déterminer s'il valait la peine de les retenir, et d'analyser les risques associés à chacune. Les deux idées étaient présentées à l'Annexe IV (Fiscalité). Pour montrer leur compétence, les candidats devaient expliquer pourquoi aucune de ces propositions ne convenait.

Les candidats ont raisonnablement bien réussi à cette occasion d'évaluation. La plupart ont analysé les deux propositions, même s'ils ont souvent approfondi l'une plus que l'autre. Ils ont généralement expliqué pourquoi la proposition fondée sur le statut de SPCC ne serait pas utile : soit parce qu'ils ont relevé que le contrôle de fait n'allait pas changer, soit parce que, même si le contrôle changeait, il y aurait une fin réputée de l'exercice. En général, les candidats ont cerné la nature des activités de RS&DE et, s'appuyant sur leurs connaissances, ont expliqué pourquoi cette proposition ne serait pas efficace, ou pour quels aspects elle pourrait l'être. Souvent, les candidats ont tenté d'examiner chacune des étapes du processus de contrôle qualité afin de déterminer lesquelles seraient admissibles au crédit d'impôt pour des activités de RS&DE.

Les candidats forts ont analysé les deux propositions. Ils ont cerné la nature des activités de RS&DE et ont ainsi pu expliquer quelles activités d'Elcar pourraient être admissibles au crédit d'impôt. Ils ont aussi expliqué pourquoi la proposition fondée sur le statut de SPCC ne serait pas utile et se sont concentrés sur le contrôle de fait, qui était la question principale. Ils ont généralement fourni des analyses plus approfondies des deux questions, en s'appuyant sur des données précises de l'étude de cas pour expliquer clairement pourquoi ces stratégies ne convenaient pas. Ces candidats ont aussi souvent traité des considérations éthiques ou des risques d'une mauvaise planification fiscale pouvant donner lieu à des intérêts et à des pénalités.

Les candidats faibles ont tenté d'analyser la question du statut de SPCC et des activités de RS&DE, mais généralement pas les deux. Ils ont fréquemment commis des erreurs techniques dans leur analyse de la question du statut de SPCC, soit parce qu'ils ont confondu les critères pertinents avec ceux applicables aux AAPE, soit parce qu'ils ont supposé que la proposition était valable et qu'ils ont expliqué les avantages et les pièges du statut de SPCC. Souvent, les candidats faibles n'ont pas traité la question des activités de RS&DE ou se sont contentés d'énumérer les différentes étapes du processus et d'indiquer si les critères d'admissibilité étaient « satisfaits » ou « non satisfaits », sans explication ni analyse.

COMMENTAIRES DU JURY D'EXAMEN – ÉPREUVES DU JOUR 3**Épreuve / étude de cas :** Jour 3, étude de cas n° 1 (SGF)**Temps approximatif :** 90 minutes**Niveau de difficulté :** Moyen 2**Domaines de****la Grille de compétences :** Finance (2);
Fiscalité (1);
Comptabilité de gestion (1);
Audit et certification (1)
Information financière (2)
Stratégie et gouvernance (1)**Commentaires du Jury sur chacune des occasions d'évaluation (OE)****OE n° 1 (Scénarios de fixation des prix) (Comptabilité de gestion)**

On demandait aux candidats d'analyser les deux scénarios possibles pour la fixation des prix de SGF envisagés par Jakob et de recommander l'option à adopter. L'Annexe I fournissait des informations détaillées sur les activités de SGF, y compris un état prévisionnel des résultats. L'Annexe II fournissait des informations sur les scénarios de fixation des prix (scénario 1 : bas prix et scénario 2 : prix élevés). L'ajustement des produits nécessitait l'apport de changements au prix et au volume. Les ajustements des charges étaient simples. Pour montrer leur compétence, les candidats devaient préparer une analyse quantitative et qualitative et formuler une recommandation. L'analyse quantitative pouvait s'appuyer sur une analyse différentielle, ou sur la comparaison d'un état des résultats selon le scénario 2 et de l'état des résultats de l'Annexe I de l'étude de cas, préparée selon le scénario 1. L'analyse qualitative nécessitait l'intégration des détails des scénarios avec les objectifs de SGF et une analyse des conséquences potentielles sur les différents aspects de l'exploitation, par exemple les dons, le loyer et le statut d'organisme sans but lucratif.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. Certains candidats n'ont pu fournir une analyse quantitative et qualitative. La plupart des candidats ont bien fait l'une ou l'autre. Les candidats qui ont bien fait leur analyse quantitative ont tenté d'ajuster les ventes et d'intégrer les changements aux dépenses, qu'il s'agisse de la diminution du coût des services publics, de l'augmentation au chapitre des retours, de la publicité et de la collecte des matières compostables. La plupart des candidats ont tenté de traiter les trois composantes de l'ajustement des ventes, en calculant le chiffre des ventes selon un prix de vente correspondant à 50 % du prix de gros, pour ensuite appliquer la diminution de 25 % du prix et la diminution de 25 % du volume. Les candidats qui ont fait une bonne analyse qualitative se sont focalisés sur la concordance de la stratégie de fixation des prix et de l'objectif de l'organisme sans but lucratif, ont analysé le risque d'une augmentation potentielle du loyer ou d'une diminution des dons résultant d'un recentrage apparent des activités, et de l'incompatibilité d'un gaspillage accru découlant du modèle à prix élevé avec la mission de réduire le gaspillage alimentaire.

Une majorité des candidats ont formulé une recommandation cadrant avec leur analyse, mais souvent sans prendre en compte la nature sans but lucratif de l'organisme.

Les candidats forts ont vu la nécessité de faire une analyse quantitative et qualitative. Habituellement, ils ont fait une analyse quantitative parfaite ou quasi parfait, ajustant correctement les produits selon le scénario 2, ce que n'ont pas fait nombre de candidats. Les candidats forts ont vu la nécessité de présenter à Jakob une recommandation claire tenant compte de la nature sans but lucratif de l'organisme, donc de recommander la possibilité la plus appropriée, ne correspondant pas nécessairement au scénario le plus rentable.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à faire l'analyse quantitative : soit ils ont incorrectement tenu compte des trois composantes de l'ajustement des ventes, soit ils ont des erreurs dans l'application ou dans les montants des différents ajustements des dépenses. Des candidats ont refait l'état des résultats plutôt que se concentrer sur l'écart différentiel entre les deux modèles de fixation des prix, créant ainsi un potentiel d'erreurs supplémentaires dans la transcription de l'information fournie à l'Annexe I. De nombreux candidats faibles n'ont pas vu qu'il fallait faire une analyse qualitative, formulant souvent une recommandation basée strictement sur leur analyse quantitative.

OE n° 2 (Besoins de trésorerie mensuels) (Finance)

Jakob a reçu une offre non sollicitée de RSS, un détaillant de vêtements haut de gamme : SGF achèterait à prix réduit les surplus de vêtements de RSS et les vendrait dans son magasin. Les candidats devaient déterminer quel montant de financement externe serait requis pour couvrir les besoins de trésorerie mensuels des six premiers mois du projet avec RSS. L'Annexe III présentait des informations détaillées sur la proposition. De plus, l'Annexe III présentait deux systèmes de sécurité possibles pour protéger les articles contre le vol, et faisait état du coût des présentoirs spéciaux qui seraient nécessaires. Le volet finance du travail à faire exigeait des candidats qu'ils adoptent une perspective axée sur les flux de trésorerie plutôt que sur la rentabilité. Les candidats devaient préparer un tableau des flux de trésorerie mensuels pour les six mois suivants. Dans l'analyse quantitative, les candidats devaient intégrer correctement les ventes et le coût des ventes ainsi que les retours sur vente, le coût initial des présentoirs, l'augmentation des assurances et les coûts de la sécurité. En outre, dans la détermination du montant du financement requis sur les six mois suivants, les candidats devaient voir soit qu'il y avait des coûts à engager avant le début des activités, comme le coût initial des présentoirs, le système de sécurité et le paiement pour l'expédition de vêtements, soit que sur la période de six mois, les besoins de trésorerie, et par conséquent le financement requis, pourraient varier.

Les candidats ont eu de la difficulté à traiter cette OE en deux parties, qui était considérée comme difficile. Les candidats ont généralement abordé leur analyse d'un point de vue du financement; toutefois, ils ont eu du mal à déterminer les besoins initiaux en flux de trésorerie ou la variation mensuelle du financement requis. Des candidats ont tenté d'analyser le financement requis sous l'angle d'un montant forfaitaire pour la période de six mois, et donc n'ont pas vu les coûts initiaux ou la variabilité des flux de trésorerie dans chacun des six mois. En calculant un montant forfaitaire, il leur était plus difficile de démontrer la compréhension des deux principales

composantes, à savoir les coûts initiaux importants nécessitant du financement et les besoins de trésorerie de chaque mois qui devaient être financés.

Les candidats forts ont vu que les flux de trésorerie variaient sur la période de six mois, et l'ont démontré en fournissant une ventilation détaillée des rentrées et des sorties de fonds dans chacun des six mois, ou en indiquant clairement les coûts importants à engager au début du projet. Ces candidats ont aussi calculé exactement les ventes et le coût des ventes pour la période de six mois, et ont intégré correctement plusieurs des coûts indiqués à l'Annexe III. Les candidats forts ont également analysé brièvement les deux systèmes de sécurité possibles et formulé une recommandation sur les suites à donner, en intégrant ce choix à leur analyse principale de la proposition RSS.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à déterminer les montants à intégrer aux ventes et au coût des ventes, leur analyse comportant des erreurs arithmétiques et des incohérences dans les coûts annuels par rapport aux coûts pour six mois. Ils ont souvent fait des erreurs en tentant d'intégrer les coûts relatifs au système de sécurité dans l'analyse, amortissant souvent ce coût plutôt que de le traiter comme une sortie de fonds. Les autres candidats faibles n'ont pu voir la nécessité de déterminer le montant du financement requis, en optant plutôt pour la réalisation d'une analyse de la valeur actualisée nette ou d'un calcul du bénéfice net aux fins de la décision d'investir dans le projet.

OE n° 3 (Concordance stratégique de la proposition RSS et facteurs de décision connexes) (Stratégie et gouvernance)

On demandait aux candidats d'analyser la concordance stratégique et les autres facteurs décisionnels à considérer. L'Annexe III présentait des informations détaillées sur la proposition de RSS. Les candidats devaient établir un lien entre cette information, la mission de SGF et les renseignements sur les activités de SGF contenus dans l'Annexe I. Ils devaient se pencher sur la question de savoir comment les ventes de surplus de vêtements cadrerait avec la mission de SGF de réduire le gaspillage alimentaire, et aborder certains des autres facteurs, comme l'incidence qu'aurait ce projet sur les donateurs, le propriétaire, les bénévoles et les clients. Il y avait suffisamment de données dans l'étude de cas pour permettre aux candidats de déterminer si l'offre cadrerait ou non avec la mission de SGF, et pour identifier d'autres facteurs décisionnels à prendre en compte.

La performance des candidats a été conforme aux attentes pour cette OE en deux parties. Toutefois, de nombreux candidats n'ont traité ni de la concordance stratégique de la proposition de RSS avec la mission de SGF ni des autres facteurs décisionnels à considérer avant d'accepter ou de refuser l'offre non sollicitée. La partie facteurs décisionnels du travail à faire était jugée plus difficile, car elle nécessitait que les candidats prennent du recul et intègrent l'information d'autres parties de l'étude de cas. Les candidats moyens ont abordé la question de la concordance stratégique, mais ont limité leur analyse au constat évident que la vente de vêtements ne cadrerait pas avec la mission de SGF de réduire le gaspillage alimentaire. De plus, ils ont habituellement pris en compte un facteur décisionnel, comme l'incidence potentielle sur le loyer ou la probabilité que les dons d'aliments soient touchés.

Les candidats forts ont analysé à la fois la concordance stratégique de la proposition de RSS et les autres facteurs décisionnels à considérer, parvenant à atteindre l'équilibre entre les deux analyses. Par exemple, ils ont expliqué en quoi la proposition RSS n'était pas compatible avec la mission de SGF de réduire le gaspillage alimentaire, mais ils ont vu comment elle était potentiellement alignée sur la vision de SGF sur le plan de l'écoresponsabilité. Les candidats forts ont également analysé plusieurs autres facteurs décisionnels, souvent en se focalisant sur la diminution potentielle des dons, le risque d'augmentation du loyer, l'incidence sur les bénévoles, l'incidence sur les clients cibles, de même que les coûts et les efforts supplémentaires qu'exigerait la proposition.

Les candidats faibles ont souvent porté leur attention sur la concordance stratégique uniquement et n'ont pas adéquatement pris en compte les autres facteurs décisionnels. Ils ont souvent évoqué l'incompatibilité stratégique, sans aller plus loin. D'autres candidats faibles ont tenté de remettre en question les hypothèses ou les estimations sous-tendant l'analyse quantitative de l'OE n° 2 plutôt que de se pencher sur les autres facteurs décisionnels. Les candidats faibles étaient souvent brefs et se répétaient; ils expliquaient mal les incidences des facteurs analysés ou n'allaient pas au-delà d'une des données fournies dans l'étude de cas. Des candidats faibles ont tenté de créer eux-mêmes une mission, ce qui n'était pas indiqué dans les circonstances.

OE n° 4 (Bureau à domicile) (Fiscalité)

On indiquait aux candidats que Jakob s'occuperait des tâches administratives à son bureau à domicile. La note 2 de l'Annexe I indiquait que Jakob recevrait, à titre d'employé, un salaire symbolique de 1 000 \$ par année pour la gestion du magasin. Les candidats devaient lui expliquer les règles fiscales applicables et l'éclairer quant à la déductibilité des dépenses dans sa déclaration de revenu des particuliers. Les détails des dépenses figuraient à l'Annexe IV. Les candidats devaient déterminer si Jakob pouvait déduire des frais de bureau à domicile, et les limites susceptibles de s'appliquer. Ils devaient identifier lesquels des frais présentés dans l'annexe étaient déductibles, compte tenu de son statut d'employé.

Les candidats ont obtenu des résultats inférieurs aux attentes à cette OE. Bien qu'ils aient souvent bien identifié les critères qui devaient être respectés pour que les frais de bureau à domicile puissent être déduits, les candidats ont eu de la difficulté à analyser ces critères dans le contexte des données fournies dans l'étude de cas. Un nombre plus élevé de candidats que prévu n'ont pas vu que Jakob était un employé de SGF, et ils ont par conséquent tenté d'appliquer les critères comme s'il s'agissait d'une entreprise ou d'un travailleur autonome. Résultat, ils ont indiqué incorrectement que la majorité des frais présentés à l'Annexe IV étaient déductibles du revenu d'entreprise de SGF. En ce qui a trait aux critères généraux, de nombreux candidats ont semblé croire que les deux critères (travailler plus de 50 % du domicile et utiliser l'espace pour rencontrer les clients de façon régulière et continue) devaient être respectés pour permettre la déduction des frais.

Les candidats forts ont vu clairement que Jakob était un employé de SGF et que, à ce titre, il ne pouvait déduire de son revenu d'emploi les impôts fonciers, les assurances, les intérêts hypothécaires, le téléphone et l'Internet, de même que la DPA sur sa maison. Les candidats forts

ont vu également que les dépenses déduites par Jakob seraient limitées à 1 000 \$ de son salaire gagné chez SGF, avec possibilité de report des déductions inutilisées à l'année suivante.

Les candidats faibles ont semblé ne pas posséder les connaissances techniques ou comprendre les particularités de la situation de Jakob. Ils ont tenté d'analyser les critères du point de vue d'une entreprise ou d'un travailleur autonome, et n'ont pas vu que la plupart des coûts présentés ne seraient pas déductibles par Jakob à titre d'employé de SGF. Ils ont souvent conclu que 10 % des frais annuels engagés pour la maison et pour l'utilisation du téléphone et l'Internet aux fins des activités de l'entreprise étaient entièrement déductibles du revenu d'entreprise. Certains candidats faibles ont tenté d'expliquer que la DPA ne serait pas déductible; toutefois, ils se sont appuyés sur la logique voulant que cela limiterait l'utilisation de l'exonération pour résidence principale plutôt que de voir que la déduction n'était pas permise par la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

OE n° 5 (Options de placement) (Finance)

Six particuliers ont offert d'apporter des fonds à SGF pour financer l'ouverture de nouveaux magasins. Les fonds devaient être séparés et placés en attendant que SGF soit prête à ouvrir de nouveaux magasins, probablement sur un horizon de 24 à 36 mois. On présentait aux candidats quatre types de placement possibles à l'Annexe V et on leur demandait de déterminer celui qui conviendrait le mieux. Les candidats devaient se demander si les différents placements cadraient avec les objectifs de SGF, soit la préservation du capital et la possibilité d'accéder aux fonds au moment opportun, dans une période de 24 à 36 mois. Il leur fallait formuler une recommandation.

En général, les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. La plupart des candidats ont tenté d'analyser les quatre types de placement et de formuler une recommandation à l'intention de SGF. De façon générale, les candidats ont intégré les données fournies dans l'étude de cas afin de recommander un placement approprié, par exemple : la durée de trois ans du dépôt à terme et la possibilité que les fonds soient requis avant l'échéance du dépôt; le faible taux d'intérêt sur le dépôt à terme; le fait que les fonds déposés dans le compte bancaire « investisseur » puissent être retirés au moment voulu et qu'il soit assorti d'un faible taux de rendement; le rendement incertain sur le fonds de placement en actions et le risque de change sur l'obligation libellée en dollars américains. Toutefois, ils n'ont pas toujours tenu compte du contexte d'un organisme sans but lucratif.

Les candidats forts ont tenu compte du contexte de l'organisme sans but lucratif et étaient conscients du fait que le placement comportant les rendements les plus élevés n'était pas nécessairement celui qui était le plus approprié pour SGF. Ces candidats ont vu que les fonds devaient servir à l'ouverture de magasins dans les deux à trois prochaines années et que, en conséquence, SGF avait la responsabilité fiduciaire de préserver les fonds. Ainsi, ces candidats ont évalué le risque des différents placements dans le contexte de la préservation du capital. Les candidats forts ont aussi vu l'importance de l'accessibilité des fonds, si jamais de nouveaux magasins étaient ouverts plus tôt que prévu. Ces candidats ont formulé une recommandation reflétant l'importance de la préservation du capital tout en permettant l'accès aux fonds au moment voulu.

De façon générale, les candidats faibles n'ont pas évalué les placements dans le contexte de la situation présentée. Ils ont souvent uniquement mis l'accent sur le classement des placements, en se basant sur les rendements offerts. Les candidats faibles ont souvent minimisé les risques associés au fonds de placement en actions et à l'obligation municipale libellée en monnaie étrangère, en indiquant que les avantages de ces placements l'emportaient sur les risques pour SGF. Ils n'ont également pas vu qu'il était important pour SGF de pouvoir accéder aux fonds plus tôt que prévu, ne considérant que la fenêtre de trois ans pour l'ouverture des magasins. Ainsi, ils n'ont pas vu que le fait de geler les fonds pour trois ans poserait un problème. Les candidats faibles ont souvent formulé des recommandations superficielles ou contradictoires, omettant souvent les risques identifiés préalablement au sujet du placement recommandé.

OE n° 6 (Apports) (Information financière)

On demandait aux candidats d'expliquer le traitement comptable applicable aux différents types d'apports reçus par SGF. Les apports comprenaient les dons d'aliments, les heures des bénévoles et le loyer inférieur à la valeur de marché énoncés à l'Annexe I. Ces apports n'étaient pas affectés et se rapportaient aux activités courantes. Des particuliers souhaitaient aussi apporter des fonds immédiatement à SGF pour financer l'ouverture de nouveaux magasins, et avaient précisé que les fonds et les intérêts gagnés sur les fonds placés ne devaient servir qu'à financer l'ouverture de nouveaux magasins. Les candidats devaient analyser les traitements possibles selon les NCOSBL de comptabiliser les différents apports.

En général, les candidats ont eu de la difficulté à traiter cette OE, qui était jugée difficile par le Jury. Manifestement, de nombreux candidats connaissaient mal les NCOSBL. Les candidats ont généralement eu de la difficulté à appliquer les éléments techniques des NCOSBL aux données de l'étude de cas, se trompant de terminologie et appliquant incorrectement les principes comptables aux données de l'étude de cas. Bon nombre des analyses portaient exclusivement sur le traitement comptable des fonds apportés pour l'ouverture de nouveaux magasins, présumément parce qu'il s'agissait de l'« apport » identifié à la première page de l'étude de cas. Toutefois, d'autres apports vers lesquels les candidats n'étaient pas orientés, comme le loyer, les denrées alimentaires et les heures des bénévoles, pouvaient également être analysés. En général, les candidats ont compris que les fonds destinés à l'ouverture des magasins ne devaient pas être comptabilisés en produits qu'à l'ouverture des magasins, lorsque l'argent serait dépensé. Ceux qui ont analysé les autres types d'apports mentionnaient habituellement les aliments ou la main-d'œuvre, précisant souvent qu'une valeur devait être déterminée pour qu'une opération puisse être comptabilisée. Peu de candidats ont abordé la question du loyer actualisé.

Les candidats forts ont appliqué correctement leurs connaissances techniques aux données de l'étude de cas pour aboutir au bon traitement comptable des apports. Ils ont vu que SGF avait le choix de méthodes comptables, soit pour la comptabilisation des apports de biens (denrées) et de services (travail bénévole), ou entre la méthode du report et la méthode de la comptabilité par fonds affectés pour la comptabilisation des apports visant à financer les futurs magasins. Ils ont vu qu'il était nécessaire d'établir une juste valeur, ou une valeur donnée à l'opération (coût d'acquisition) pour pouvoir comptabiliser les éléments.

Les candidats faibles ont souvent fait du copier-coller des informations tirées des chapitres du *Manuel* sur les NCOSBL dans leur réponse sans appliquer cette information aux données fournies dans l'étude de cas. Le collage seul d'éléments du *Manuel* n'ajoutait aucune valeur. Lorsqu'ils ont tenté de faire une analyse, ils indiquaient que SGF avait le choix de méthodes comptables, mais ne semblaient pas comprendre les différentes possibilités, en ayant tendance à confondre les types de fonds reçus, en appelant souvent les fonds des « dotations » pour les magasins ou des « fonds affectés » pour les denrées alimentaires.

OE n° 7 (Contrat de location) (Information financière)

SGF prévoyait louer ses réfrigérateurs; on demandait aux candidats d'expliquer le traitement comptable applicable aux contrats de location. Des informations détaillées sur les contrats de location étaient présentées dans la note 5 de l'Annexe I. Les candidats devaient appliquer les dispositions des NCECF sur les contrats de location aux particularités du contrat de location présenté dans l'étude de cas, pour déterminer s'il s'agissait d'un contrat de location-acquisition ou de location-exploitation.

Les résultats des candidats ont été inférieurs aux attentes à cette OE. Cette question était considérée comme typique, et on s'attendait à de bons résultats. La majorité des candidats ont facilement déterminé les critères à appliquer, mais n'ont pas réussi à faire un calcul exact de la valeur actualisée, tentant d'intégrer la valeur résiduelle du matériel ou incluant délibérément la partie entretien des paiements de location. Un nombre étonnant de candidats ont tenté d'appliquer les IFRS au lieu des NCECF.

Les candidats forts ont intégré clairement les données de l'étude de cas dans leur analyse. Ils ont calculé exactement la valeur actualisée des paiements minimums exigibles en vertu du bail, voyant que la valeur résiduelle du matériel n'était pas pertinente pour le calcul. Les candidats forts ont conclu que le contrat devait être classé comme un contrat de location-exploitation devant être passé en charges dans l'état des résultats, puisque les trois critères n'étaient pas remplis.

Les candidats faibles ont eu de la difficulté à analyser adéquatement chacun des trois critères en utilisant les données pertinentes. Certains candidats ont ajouté le paiement de 5 000 \$ au titre des frais d'entretien au montant de 40 000 \$, même si l'étude de cas indiquait que ce montant était compris dans le 40 000 \$, ou ont inclus les paiements du service d'entretien dans leurs calculs, même s'ils avaient copié et collé le chapitre du *Manuel* énonçant expressément qu'ils étaient exclus du calcul de la VAN. Une autre erreur courante consistait à inclure la valeur résiduelle non garantie dans le calcul de la VAN ou à tenter de calculer un TRI fondé sur l'inclusion de la valeur résiduelle non garantie dans le calcul.

OE n° 8 (Problèmes pouvant compromettre l'obtention d'une opinion non modifiée) (Certification)

La Banque Eldred prêtera à SGF les fonds nécessaires au démarrage du magasin. La banque demande à SGF des états financiers audités pour la première année d'activités, pour lesquels l'auditeur aura exprimé une opinion non modifiée. On demandait aux candidats de conseiller Jakob afin d'établir si les processus envisagés soulevaient des problèmes susceptibles de compromettre l'obtention d'une opinion d'audit non modifiée, et de suggérer des améliorations.

Les candidats devaient aussi traiter de la réaction que pourrait avoir chacune des parties prenantes si SGF ne réussissait pas à obtenir une opinion non modifiée. L'information sur les processus était présentée à l'Annexe I. Les candidats devaient identifier les faiblesses des processus (dons des épiceries, produits et trésorerie) et proposer des améliorations. Ils devaient également traiter de la façon dont les parties prenantes, la banque, les différents donateurs, les employés et les bénévoles pourraient réagir en cas d'obtention d'une opinion non modifiée.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart des candidats ont analysé les faiblesses des processus actuels selon un mode « faiblesse-conséquences-recommandation », ce qui leur a permis de bien cerner les aspects problématiques des processus, par exemple l'absence de suivi des dons provenant des épiceries, le fait que des reçus ne seront pas systématiquement préparés lors des achats au comptant et les procédures déficientes en matière de gestion des liquidités. Ils ont généralement proposé des améliorations raisonnables, mais bon nombre d'entre eux ne l'ont pas fait dans le contexte de l'opinion d'audit, traitant plutôt ces problèmes dans le cadre d'une analyse normale des faiblesses des contrôles internes.

Les candidats forts ont clairement identifié l'incidence de plus d'une faiblesse des processus sur soit la qualité des éléments probants disponibles, soit les activités de SGF, voyant les problèmes du point de vue de la direction. Ils ont proposé des améliorations qui étaient appropriées et efficaces pour remédier aux faiblesses et qui ajoutaient de la valeur aux activités de SGF, par exemple l'utilisation d'un registre pour les dons de denrées et l'utilisation d'une caisse enregistreuse. Les candidats forts ont également expliqué clairement l'incidence d'une opinion d'audit modifiée sur les parties prenantes identifiées, mentionnant plus d'une partie prenante. Par exemple, ils ont vu que les épiceries pourraient cesser de faire des dons si elles estimaient que les contrôles chez SGF étaient déficients, ce qui pourrait empêcher SGF de poursuivre ses activités et amener la banque à mettre fin au financement.

Les candidats faibles n'ont pas traité des améliorations des processus et de l'incidence d'un rapport d'audit modifié sur les parties prenantes. Dans la plupart des cas, ils n'ont pas fait une analyse suffisante du volet processus du travail à faire, passant directement à la formulation d'améliorations ou limitant leur analyse à un seul processus. Lorsqu'ils traitaient des parties prenantes, les candidats faibles ont souvent axé leur analyse sur l'incidence des faiblesses des processus plutôt que sur l'incidence d'un rapport d'audit modifié.

Épreuve / étude de cas : Jour 3, étude de cas n° 2 (OVL)

Temps approximatif : 75 minutes

Niveau de difficulté : Moyen 2

Domaine de

la Grille de compétences : Fiscalité (1);
Comptabilité de gestion (2)
Audit et certification (1);
Stratégie et gouvernance (2)

Commentaires du Jury sur les occasions d'évaluation (OE)

OE n° 1 (Analyse des gammes de produits) (Comptabilité de gestion)

Pour mieux comprendre ses activités, Michelle a préparé une analyse de sa gamme de produits. Comme elle n'est pas certaine d'avoir bien fait son analyse, elle demande à CPA de revoir la répartition des coûts et de faire tous les changements nécessaires. L'Annexe I présente l'analyse préparée par Michelle, qui explique qu'elle a réparti toutes ses charges en fonction des produits d'exploitation bruts. L'annexe fournissait les éléments d'information qui auraient dû être utilisés pour la répartition des salaires, du loyer, des services publics, de la publicité et de l'assurance professionnelle. Aucune information n'était fournie pour certaines charges, comme la partie du salaire de Michelle relative à ses tâches de gestion, l'assurance de dommages et les frais de bureau et autres. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient réviser l'analyse de la gamme de produits. Comme l'analyse de la gamme de produits devait servir à aider Michelle à « mieux comprendre ses activités », diverses interprétations étaient possibles, et les candidats pouvaient adopter différentes approches valables.

Les candidats ont très bien réussi à cette OE. La majorité des candidats ont utilisé les informations présentées pour réviser la répartition des coûts préparée par Michelle, y compris la plupart des postes de charges. Certains candidats ont utilisé l'information de l'étude de cas pour réattribuer les charges vers lesquelles ils étaient orientés ou quasi orientés. D'autres candidats ont ajouté une colonne « gestion » ou « coûts indirects » pour les charges vers lesquelles ils n'étaient pas orientés, sans les répartir. Les candidats n'ont parfois pas répondu aux attentes lorsqu'il s'agissait d'expliquer clairement l'approche adoptée. On a supposé que les coûts étaient intentionnellement non répartis lorsqu'ils avaient été laissés dans la quatrième colonne sans autre explication; toutefois cela n'était pas clair.

Les candidats forts ont ajouté de la valeur à leur analyse en expliquant leurs hypothèses pour les charges vers lesquelles ils n'étaient pas orientés, soit la partie des salaires consacrée à la gestion, l'assurance de dommages, l'amortissement du mobilier et des agencements, le loyer pour l'espace servant à la réception et le coût des services publics, de même que les frais de bureau et les autres coûts. L'explication était importante, car elle pouvait permettre à Michelle de comprendre pourquoi sa répartition des coûts initiale n'était pas appropriée.

Les candidats faibles ont soit effectué une analyse incomplète excluant plusieurs postes de charges, sans explication à l'appui, ou ont commis des erreurs importantes dans le calcul de leurs

répartitions. Souvent, leurs répartitions ne s'appuyaient pas sur les données de l'étude de cas. Par exemple, ils n'ont pas tenu compte du fait que la publicité portait sur les examens de la vue, ou que le montant de 40 000 \$ au titre de l'assurance avait trait à la responsabilité professionnelle, ce qui justifiait leur attribution aux examens de la vue. Il est aussi arrivé que les répartitions n'étaient aucunement expliquées. Par exemple, des candidats ont réparti uniformément entre tous les produits la partie gestion des salaires, l'assurance de dommages, et l'amortissement du mobilier et des agencements, sans explication à l'appui.

OE n° 2 (Abandon de la gamme de lunettes de soleil) (Comptabilité de gestion)

Michelle envisage d'éliminer la gamme de lunettes de soleil; on demandait aux candidats de déterminer si cette décision était justifiée et quelle serait son incidence sur la rentabilité d'OVL. L'information nécessaire à cette analyse se trouvait dans l'Annexe I. Les candidats devaient présenter un calcul raisonnable des effets de l'abandon de cette gamme de produits sur la rentabilité, et d'en analyser l'incidence sur les autres activités de l'entreprise. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient voir que la plupart, sinon la totalité, des coûts imputés à la gamme de lunettes de soleil ne changeraient pas de façon significative si ce produit était abandonné et que, par conséquent, l'incidence sur le bénéfice équivaldrait à une diminution égale à la marge sur coûts variables générée par ce produit. Les candidats pouvaient également offrir des conseils sur la façon d'améliorer les résultats de la gamme des lunettes de soleil, ce vers quoi ils n'étaient pas orientés.

Compte tenu du fait qu'il s'agissait d'une notion fondamentale de comptabilité de gestion, la performance des candidats à cette OE a été inférieure aux attentes du Jury. Des candidats ont utilisé l'analyse effectuée à l'OE1, présentant une répartition intégrale des coûts, pour évaluer l'incidence sur le bénéfice. Comme leurs calculs donnaient habituellement lieu à une perte pour la gamme des lunettes de soleil, il s'agissait d'une approche acceptable dans la mesure où ils expliquaient aussi ce qui arriverait aux coûts fixes une fois la gamme abandonnée. La plupart des candidats n'ont pas fourni les explications nécessaires, se contentant plutôt de conclure que la gamme enregistrait une perte et qu'elle devait par conséquent être abandonnée. D'autres candidats ont calculé la marge brute, mais ont laissé leur analyse en plan; ils n'ont pas traité des autres coûts, de l'incidence sur le résultat, ou de l'incidence potentielle sur les ventes des autres gammes de produits.

En général, les candidats forts ont procédé selon l'une des deux approches possibles. Certains candidats ont calculé la marge brute / marge sur coûts variables des lunettes de soleil et expliqué que les autres coûts ne seraient pas éliminés si le produit était abandonné, et que, par conséquent, l'incidence sur le bénéfice serait la perte de la marge générée. D'autres candidats ont évalué l'incidence sur la rentabilité de l'élimination des lunettes de soleil en fournissant un nouveau tableau de la répartition des coûts révisé d'où étaient retirés les produits et le coût des ventes pour les lunettes de soleil, et où les coûts aux autres divisions étaient réattribués. Il arrivait aussi souvent que les candidats forts traitent des facteurs non financiers ou qualitatifs, comme les ventes croisées ou les ventes faites à des clients venus pour se procurer d'autres produits, ce qui démontrait une bonne compréhension du modèle d'affaires d'OVL.

Les candidats faibles se sont souvent servis de leur calcul de la répartition des coûts selon l'OE n° 1 et ont tiré une conclusion sur l'incidence sur la rentabilité en utilisant la perte/le profit total(e) de la gamme lunettes de soleil, et indiqué que le bénéfice d'ensemble varierait selon la perte/le profit total(e) dégagé(e) par les lunettes de soleil. Ces candidats n'ont pas vu que les coûts fixes ou communs ne seraient pas éliminés et devraient être réattribués aux autres gammes de produits, diminuant ainsi la rentabilité de ces autres gammes et donc la rentabilité de l'entreprise dans son ensemble.

OE n° 3 (ICP) (Stratégie et gouvernance)

Michelle a demandé à CPA en quoi des ICP pourraient lui être utiles, lesquels elle devrait choisir et pourquoi. Pour répondre à cette demande, les candidats devaient utiliser l'information présentée dans le corps même de l'étude de cas et à l'Annexe I. Les candidats devaient aborder les deux parties de la demande : proposer des ICP et expliquer pourquoi ou comment ils seraient utiles. Les candidats devaient fournir des ICP financiers et non financiers propres à l'entreprise de Michelle.

La performance des candidats a été conforme aux attentes à cette OE en deux parties, qui était considérée comme difficile. En général, les candidats ont proposé des ICP, mais n'ont souvent pas expliqué pourquoi ou comment ils seraient utiles, n'abordant donc qu'une des demandes de Michelle. D'autres candidats ont eu de la difficulté à proposer des ICP propres à la clinique d'optométrie de Michelle, proposant seulement des ICP de nature plus générique et pouvant être appliqués à tout type d'entreprise, comme la marge brute, les ratios ou les mesures de satisfaction de la clientèle de nature générale.

Les candidats forts ont proposé plusieurs ICP propres à OVL en intégrant les données de l'étude de cas liées à OVL et à Michelle, ou des critères spécifiques bien adaptés à la profession d'optométriste. Les ICP proposés consistaient habituellement en un mélange d'ICP financiers et non financiers adaptés aux objectifs d'OVL et de Michelle, et fondés sur les données de l'étude de cas. Les candidats forts ont également répondu directement à la demande de Michelle de lui expliquer en quoi les ICP pourraient lui être utiles.

Les candidats faibles n'ont pas semblé comprendre ce que sont des ICP; plutôt que de proposer des ICP et des mesures valables pour évaluer la performance d'OVL, ils ont souvent suggéré une analyse des écarts entre les données réelles et le budget ou des facteurs de succès clés. Certains candidats faibles n'ont proposé que des ICP financiers, mettant l'accent sur les ratios standards et d'autres d'analyses des états financiers.

OE n° 4 (Deuxième optométriste) (Stratégie et gouvernance)

On demandait aux candidats d'indiquer les avantages et les inconvénients sur le plan stratégique de s'associer à un autre optométriste. L'Annexe II donnait des informations détaillées sur la personne pressentie, Tom. Les nombreuses données fournies permettaient aux candidats d'effectuer une analyse équilibrée et réfléchie à l'intention de Michelle, qui mettait en lumière la divergence des objectifs des deux personnes. Afin de démontrer leur compétence, les candidats devaient tenir compte des aspects stratégiques de l'arrivée d'un associé dans l'entreprise.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart d'entre eux ont utilisé les données de l'étude de cas pour montrer la divergence des objectifs de Tom et de Michelle, et expliquer les avantages et les inconvénients sur le plan stratégique d'une association avec Tom. La plupart, mais non la totalité, des candidats ont ensuite formulé une recommandation cohérente avec leur analyse; toutefois, certains ont relevé des différences et des risques significatifs et ont malgré tout recommandé d'aller de l'avant avec l'association. Des candidats ont effectué une analyse plus générale des données de l'étude de cas et expliqué ce qui constituait un avantage ou un inconvénient, mais n'ont pas pris le recul nécessaire pour évaluer les incidences stratégiques.

Les candidats forts ont relevé plusieurs éléments pertinents à considérer dans la décision de s'associer à Tom. Ils ont analysé les facteurs décisionnels, expliquant comment les compétences et les objectifs de Tom pouvaient être avantageux, par exemple, l'intérêt de Tom pour « la dimension "affaires" du métier » et le fait que Michelle n'a ni les compétences ni le temps de s'occuper de ce volet de ses activités professionnelles. Ils ont également vu qu'il y avait potentiellement une divergence dans les objectifs, comme le désir de Tom d'une croissance rapide par rapport à la préférence de Michelle pour une croissance plus lente. Des candidats sont allés plus loin, conseillant Michelle sur la façon de gérer les différences potentielles si Michelle décidait d'aller de l'avant avec l'association, par exemple en prévoyant des clauses dans un accord ou en concevant une formule de rémunération spécifique.

Souvent les candidats faibles n'ont pas vu la divergence potentielle et n'ont analysé l'association que d'un point de vue positif. Les candidats faibles ont souvent repris les données de l'étude de cas, en les classant en avantages et inconvénients de l'association avec Tom, sans analyser de façon plus poussée comment les objectifs de celui-ci pouvaient constituer un avantage ou un inconvénient sur le plan stratégique pour OVL et Michelle. Souvent, d'autres candidats faibles n'ont pas vu qu'ils devaient répondre à Michelle, en comparant Tom à Michelle et en recommandant à OVL de choisir Michelle au lieu de Tom comme associé potentiel.

OE n° 5 (Conséquences fiscales) (Fiscalité)

On demandait aux candidats de répondre aux questions de Michelle sur sa déclaration de revenus des particuliers et sur celle d'OVL. L'Annexe III contenait la liste de points à examiner. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient puiser dans leurs connaissances en fiscalité et répondre aux questions de Michelle.

Les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. Ils ont généralement traité des questions fiscales moins complexes comme les droits d'adhésion à une association, les coûts du téléphone cellulaire et les honoraires du décorateur pour l'aménagement des locaux. Toutefois, de nombreux candidats n'ont pas compris les notions plus complexes de déductibilité des intérêts hypothécaires et des règles d'attribution. Ceux qui ont traité de l'intérêt hypothécaire ont compris que seule la portion relative à l'entreprise était déductible, mais n'ont habituellement pas expliqué comment répartir les intérêts ou la nécessité de conserver les documents permettant de justifier les montants liés à l'entreprise. Dans leur analyse des incidences fiscales du don d'actions, ils ont eu de la difficulté à traiter la notion de l'attribution, tant dans l'analyse de revenu

que dans l'analyse du gain en capital. La plupart n'ont pas examiné comment les filles de Michelle devaient traiter chaque source de revenus ni mentionné qu'une des filles était mineure et l'autre non.

Les candidats forts ont fait une analyse des intérêts hypothécaires et des droits d'adhésion, expliquant les conséquences fiscales pour Michelle ou OVL. Les candidats forts ont été plus nombreux à se lancer dans une analyse des règles d'attribution, évoquant les traitements fiscaux différents pour les deux filles, et traitant des honoraires du décorateur de façon plus approfondie, pour déterminer s'il s'agissait d'un avantage durable ou non.

Les candidats faibles n'ont pas traité d'un nombre suffisant de concepts fiscaux ou n'ont fait aucune analyse, sinon une analyse superficielle. Souvent ils n'avaient pas les connaissances techniques nécessaires; par exemple, ils expliquaient que les intérêts hypothécaires étaient entièrement déductibles ou qu'ils n'étaient pas du tout déductibles, sans intégrer les données de l'étude de cas sur les différentes utilisations des fonds empruntés; ils ne mentionnaient pas que les règles d'attribution sur le revenu et le gain en capital n'étaient pas les mêmes et s'appliquaient différemment pour chacune des deux filles, indiquant qu'il fallait utiliser un REEE plutôt qu'un don de fonds et donnant des explications sur la majoration des dividendes et les taux de crédit d'impôt. De plus, les candidats faibles ont souvent tiré des conclusions sur la déductibilité des droits d'adhésion à une association et des coûts du téléphone cellulaire sans expliquer les concepts de fiscalité sous-jacents.

OE n° 6 (Risques et contrôles relatifs à Infonuagique ABC) (Certification)

On demandait aux candidats d'analyser les risques liés à l'utilisation des services d'ABC pour l'hébergement des données d'OVL. On leur demandait aussi de déterminer les contrôles et autres procédures qu'ABC devrait avoir en place pour gérer ces risques. Des renseignements sur ABC étaient fournis à l'Annexe IV, et l'Annexe III donnait des informations supplémentaires pertinentes. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient identifier certains risques et proposer certains contrôles qu'ABC devait mettre en place. On s'attendait à ce que les candidats voient les différents types de risques, de même que l'incidence de ceux-ci sur les activités d'OVL, et suggèrent des contrôles appropriés.

En général, les candidats ont obtenu de bons résultats à cette OE. Ils se sont pour la plupart penchés sur plus d'un risque, appliquant souvent l'approche « faiblesse-conséquence-recommandation », qui s'est avérée efficace. La plupart des candidats ont traité de plus d'un secteur de risque, voyant que certains risques étaient liés à la sécurité alors que d'autres portaient sur la confidentialité, ou l'accessibilité des données.

Les candidats forts ont analysé plusieurs risques, expliquant leur incidence sur OVL et proposant un contrôle bien étayé pour répondre au risque identifié. Ils ont proposé des contrôles pratiques qui, une fois mis en place, seraient efficaces. Ils ont aussi traité de plus d'un secteur problématique, comme la sécurité, l'accessibilité ou la confidentialité des données, donnant ainsi plus d'étendue à leur analyse. Les candidats forts ont également intégré l'information de l'Annexe III à leur analyse des risques, qui indiquait que la réception était mauvaise et que le réseau Wi-Fi n'était pas fiable chez OVL. Ils ont utilisé cette information pour étayer le risque que représentait l'hébergement des données dans le nuage, et les questions d'accessibilité.

Les candidats faibles ont souvent recommandé des contrôles sans d'abord identifier ou expliquer le risque auquel le contrôle était censé remédier. D'autres candidats faibles ont effectué des analyses incomplètes, identifiant la faiblesse, mais n'indiquant pas bien la conséquence et/ou ne recommandant pas de contrôle. Certains candidats ont traité seulement d'un secteur, comme la sécurité, et n'ont pas vu qu'il y avait d'autres secteurs de risque importants.

Épreuve / étude de cas : Jour 3, étude de cas n°3 (Tiny)

Temps approximatif : 75 minutes

Niveau de difficulté : Moyen 1

Domaine de

la Grille de compétences : Fiscalité (1)
Comptabilité de gestion (1)
Finance (1)
Certification (1)
Stratégie et gouvernance (1)
Information financière (1)

OE n° 1 (Modèles d'affaires possibles et fixation des prix) (Comptabilité de gestion)

On demandait aux candidats de choisir entre deux modèles d'affaires : soit Tiny concevait et bâtissait ses maisons à 100 %, soit les acheteurs participaient aux travaux. Le travail à faire se lisait comme suit : « Nous voulons que vous nous aidiez à choisir le meilleur modèle, compte tenu de la demande associée à chaque niveau de prix de vente, et à fixer le prix que nous devrions demander pour le modèle choisi. » L'Annexe II fournissait des informations sur les deux modèles envisagés : le modèle 1 – sans la participation de l'acheteur; et le modèle 2 – avec la participation de l'acheteur. Le prix de vente, la demande à chaque prix et des informations sur les coûts, variables et fixes, étaient fournis pour chaque modèle à différents prix de vente. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient calculer le profit dégagé à chacun des trois prix pour les deux modèles, puis recommander un modèle et un prix.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart d'entre eux ont vu qu'il leur fallait recommander un modèle. Toutefois, de nombreux candidats ont pensé que les minimaisons pouvaient être bâties à tous les niveaux de prix dans le cadre d'un modèle, et ils ont donc adopté une approche « total des produits et des coûts » plutôt que de calculer la rentabilité pour chaque niveau de prix. Parce qu'ils ont supposé que toutes les minimaisons seraient construites, ils n'ont pu recommander un prix de vente. Certains candidats ont eu de la difficulté à appliquer correctement les données de l'étude de cas, omettant souvent des coûts ou les classant de façon erronée comme fixes plutôt que variables. Par exemple, de nombreux candidats ont considéré le plan ou la remorque comme un coût fixe, alors qu'il était variable. Les candidats ont parfois fait des erreurs de calcul importantes, n'ont pas tiré de conclusion sur leurs calculs, ou n'ont pas interprété ces derniers.

Les candidats forts ont correctement calculé le produit total à chaque niveau de prix pour chaque modèle, porté en diminution des produits les coûts variables et vu les coûts par paliers dans la composante coûts indirects. Ils ont recommandé le prix et le modèle ayant la meilleure rentabilité et tiré une conclusion appropriée. Ces candidats ont également intégré la subvention dans leur analyse, notant que l'option la plus rentable ne respectait pas les exigences de la subvention.

Les candidats faibles n'ont pas calculé le bénéfice total et ont plutôt fait une analyse de la marge sur coûts variables unitaire, ou ils ont tenté de faire une variété de calculs différents, par exemple en déterminant la rentabilité par prix, suivie de la rentabilité par modèle, pour ensuite calculer un modèle de marge sur coûts variables unitaire. Certains candidats ont préparé une analyse du seuil de rentabilité, ce qui n'était pas appropriée dans le cas présent. Ces candidats n'ont pas compris la composante essentielle de la demande parce qu'ils n'ont pas su voir que la demande à chaque niveau de prix avait une incidence sur la rentabilité de chaque option. Ils ont par conséquent été incapables de justifier de façon raisonnable leur recommandation.

OE n° 2 (Sources de financement) (Finance)

On demandait aux candidats d'indiquer les avantages et les inconvénients de chacune des options de financement possibles. L'Annexe III fournissait des informations détaillées sur les cinq options de financement : épargnes personnelles, prêt de Cash Mart, ange investisseur, campagne de sociofinancement et subvention sur quatre ans. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient examiner la plupart des options et leurs principales caractéristiques, comme le financement disponible par rapport au financement requis, le coût du financement et l'incidence sur le contrôle de l'entreprise. De plus, les candidats pouvaient prendre en considération le risque de ne pas obtenir la subvention, qui dépendait du nombre de maisons construites.

Dans l'ensemble, les candidats ont obtenu des résultats conformes aux attentes à cette OE. La plupart des candidats ont énuméré les sources de financement et ont au moins indiqué certains inconvénients de chacun, généralement l'insuffisance du financement ou son indisponibilité dans l'immédiat. Les candidats ont compris que le retrait des épargnes personnelles et des REER comportait des inconvénients, constaté que le taux d'intérêt associé au prêt de Cash Mart était élevé et traité de la perte de contrôle au profit de l'ange investisseur. Ils ont compris que, avec la subvention, il n'y aurait aucun remboursement à faire, sous réserve du respect des conditions de l'accord. La plupart des candidats ont bien réussi à traiter des inconvénients des options de financement, mais ils ont souvent oublié d'indiquer des avantages.

Les candidats forts ont traité de la plupart ou de l'ensemble des options de financement et analysé de façon équilibrée les avantages et inconvénients dans leur ensemble. Ces candidats ont tenté d'analyser les sources de financement les plus inhabituelles, comme l'ange investisseur ou le sociofinancement, et/ou ont intégré davantage de données de l'étude de cas dans leur analyse. Par exemple, dans leur analyse du sociofinancement, ils ont tenu compte de la probabilité de réunir le montant requis de 600 000 \$ et du fait que l'acheteur typique n'était susceptible de ne donner que 20 \$ pour encourager le développement durable ou que le niveau de revenu des clients potentiels était inférieur ou égal à 50 000 \$, comme il était précisé dans l'étude de cas.

Les candidats faibles ont soit effectué une analyse partielle, mettant normalement l'accent sur les inconvénients sans traiter des avantages, soit présenté une simple énumération d'informations fournies dans l'étude de cas pour chaque option. Les candidats les plus faibles ont souvent répété les mêmes concepts pour chaque source de financement, indiquant par exemple que les sources autres que Cash Mart avaient l'avantage de n'imposer aucun paiement d'intérêts.

OE n° 3 (Subvention) (Information financière)

On demandait aux candidats d'expliquer le traitement comptable des fonds reçus et des remboursements potentiels selon les NCECF, dans le cas où l'entreprise demanderait la subvention. Comme l'expliquait l'Annexe III, la subvention aurait totalisé 550 000 \$ et aurait été répartie comme suit : 350 000 \$ pour les charges d'exploitation, dont au moins 60 000 \$ devant dépensés durant chacune des quatre années de la durée de la subvention; et 200 000 \$ pour les dépenses en immobilisations. La totalité des fonds devait être dépensée sur la durée de la subvention de quatre ans. La subvention était assortie d'un certain nombre d'exigences supplémentaires qui, si elles n'étaient pas respectées, auraient déclenché son remboursement complet au terme de sa durée. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient décrire le traitement comptable des fonds reçus selon les NCECF; pour prouver leur compréhension, ils pouvaient expliquer l'application des normes comptables ou proposer les bonnes écritures de journal. Il était important d'intégrer les données de l'étude de cas afin de traiter correctement de la nature de chaque composante de la subvention, soit la composante à consacrer aux charges d'exploitation par rapport à celle visant les dépenses en immobilisation, et de savoir comment comptabiliser les fonds sur la durée de l'accord ou tenir compte des conséquences possibles du non-respect des conditions de l'accord.

Cette OE a posé problème aux candidats. La plupart des candidats ont traité de la subvention, mais n'ont pas présenté une analyse raisonnable des différentes composantes (charges d'exploitation et dépenses en immobilisations). Ces candidats ont vu que les fonds devaient être reportés au départ, puis comptabilisés en résultat à mesure qu'ils étaient dépensés. Toutefois, ils ont omis d'analyser les traitements différents que nécessitait la composante immobilisations par rapport à la composante exploitation. Ceux qui ont vu que le traitement de chaque composante était différent ont généralement su décrire les deux méthodes de comptabilisation pour la partie immobilisations de la subvention, mais ils ont eu du mal à expliquer comment le montant devait être comptabilisé en résultat s'il était inscrit à l'actif. Très peu de candidats ont fait une analyse raisonnable du remboursement possible de la subvention.

Les candidats forts ont préparé une analyse complète de la subvention, voyant qu'elle devait être reportée au départ, puis comptabilisée en résultat à mesure qu'elle était dépensée. Ils ont clairement compris qu'il y avait des traitements différents pour les composantes exploitation et immobilisations, et ont intégré dans leur analyse le remboursement possible en cas de non-respect des conditions. Ils ont compris qu'un passif aurait dû être comptabilisé dès qu'on se serait rendu compte que les conditions de l'accord de subvention ne seraient pas respectées.

Les candidats faibles ont fait une analyse superficielle de l'une des composantes, souvent en copiant-collant des passages du *Manuel* sans les appliquer aux données de l'étude de cas. Ils se sont souvent demandé si le financement proposé était un prêt transformable en subvention ou une véritable subvention, ce qui ne faisait pas partie du travail à faire, étant donné que l'étude de cas indiquait clairement qu'il s'agissait d'une subvention, dont le montant total n'était pas remboursable si ses conditions étaient respectées, ou se sont demandé s'ils devaient utiliser une approche capital ou résultat, ce qui n'était pas pertinent, car les indications préconisent l'utilisation de l'approche résultat.

OE n° 4 (Procédures à l'égard de la subvention) (Certification)

On demandait aux candidats de proposer des procédures à mettre en œuvre dans le cadre de l'audit exigé par l'accord de subvention. Les informations détaillées sur l'accord de subvention étaient présentées à l'Annexe III, qui précisait qu'un rapport d'audit devait être soumis pour confirmer que les conditions de l'accord de subvention étaient respectées, et qui énonçait les cinq conditions imposées par l'accord. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient proposer des procédures valables pour un certain nombre de ces conditions spécifiques.

Un grand nombre de candidats (13 %) n'ont pas traité cette OE. En général, les candidats qui ont fait le travail demandé s'en sont bien tirés. La plupart d'entre eux ont proposé des procédures valables susceptibles d'être mises en œuvre dans un audit visant à établir la conformité aux conditions d'un accord. Ces candidats ont proposé quelques procédures portant sur plus d'une des conditions de la subvention, et souvent sur deux ou trois des cinq énoncées : les maisons ne devaient pas faire plus de 400 pieds carrés; elles devaient être certifiées par l'OMM; leur prix de vente ne devait pas dépasser 100 000 \$; la rémunération annuelle des actionnaires devait être plafonnée à 75 000 \$; au moins 10 maisons devaient être vendues chaque année.

Les candidats forts ont proposé de nombreuses procédures valables, qui visaient la plupart, voire la totalité des conditions de l'accord. Les procédures étaient raisonnables et pertinentes, et elles pouvaient être mises en œuvre plus d'une fois, les documents ou les actions nécessaires étaient identifiés, et la façon de mettre en œuvre chaque procédure était expliquée, le moment opportun pour l'application de procédures comme l'inspection et l'observation (par exemple, pour la grosseur des maisons) étant bien indiqué.

Les candidats faibles ont proposé peu de procédures qui, dans la plupart des cas, n'étaient pas valables. Ces procédures tendaient à être génériques ou propres à la réalisation d'une mission d'examen plutôt que d'un audit; il s'agissait, par exemple, de demandes d'informations ou d'additions de montants du grand livre général. Des candidats faibles ont proposé des procédures visant à assurer la bonne comptabilisation de la subvention, plutôt que de proposer des procédures visant à assurer le respect des conditions de l'accord.

OE n° 5 (FFPM) (Stratégie et gouvernance)

On demandait aux candidats de préparer une analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces de Tiny dans le cadre de la demande de subvention. Les informations à utiliser aux fins de cette analyse figuraient dans le corps même de l'étude de cas, ainsi que dans les Annexes I et II. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient prendre en considération tous les quatre éléments d'une analyse FFPM, utiliser les informations pertinentes de l'étude de cas et ne pas s'en tenir à classer les données de l'étude de cas dans les différentes catégories. Afin d'aboutir à une analyse suffisamment approfondie, les candidats devaient indiquer pourquoi un élément donné était une force, une faiblesse, une possibilité ou une menace; par exemple, la volatilité du prix des matières premières constituait une menace, car elle pouvait faire baisser la rentabilité et constituer un facteur de risque pour la fixation du prix.

Les candidats ont bien réussi à cette occasion d'évaluation. Ils ont présenté des analyses bien structurées touchant la plupart des secteurs (forces, faiblesses, possibilité et menaces), et ils ont fait valoir un certain nombre de points pertinents allant au-delà des données de l'étude de cas pour chaque secteur.

Les candidats forts ont traité des quatre secteurs dans leur analyse FFPM. Ils ont intégré les données de l'étude de cas et expliqué clairement pourquoi un élément donné appartenait à l'un ou l'autre des secteurs.

Les candidats faibles se sont plutôt livrés à un exercice de classement des données de l'étude de cas dans les différents secteurs d'analyse sans fournir de valeur ajoutée. Leurs analyses étaient brèves et consistaient en une énumération des données de l'étude de cas, sans autre explication; leurs réponses étaient généralement présentées sous forme de listes à puces plutôt que sous forme de réflexions complètes. Souvent, ces candidats classaient mal les données de l'étude de cas, considérant par exemple un point comme une possibilité alors qu'il s'agissait d'une force.

OE n° 6 (Frais de déménagement) (Fiscalité)

On demandait aux candidats d'examiner les frais de déménagement en vue de déterminer ceux qui étaient déductibles, et de fournir des informations sur l'admissibilité du déménagement. On indiquait au candidat que le client avait quitté la Nouvelle-Écosse en 2018, pour occuper un nouvel emploi en Colombie-Britannique. L'Annexe IV fournissait des informations détaillées sur les frais engagés ainsi que sur le revenu tiré de l'ancien et du nouvel emploi. Pour démontrer leur compétence, les candidats devaient traiter à la fois de l'admissibilité du déménagement et de la déductibilité des frais. Les candidats devaient voir que certains des frais figurant à l'Annexe IV étaient déductibles et d'autres non, et se rendre compte que les frais de repas, qui ne figuraient pas dans la liste, étaient déductibles.

La performance des candidats à cette OE, qui était jugée difficile, a été inférieure aux attentes. Certains des renseignements détaillés sur la déductibilité des frais de déménagement ne sont pas contenus dans la *Loi de l'impôt sur le revenu*, mais plutôt dans les folios, que les candidats ne sont pas appelés à consulter. Les candidats devaient plutôt évaluer le caractère raisonnable des frais pour déterminer leur déductibilité (raison pour laquelle cette OE était jugée difficile). La plupart des candidats se sont penchés sur l'admissibilité du déménagement, voyant que la distance parcourue rendait le déménagement admissible, et ont vu que certains types de frais étaient déductibles (transport, entreposage et camion de déménagement). Toutefois, la plupart des candidats n'ont pas analysé correctement les frais engagés pour l'ancienne maison, la location d'un logement et l'achat de la nouvelle maison, qui constituaient les aspects les plus difficiles de l'OE et auxquels s'appliquaient des règles précises.

Les candidats forts ont traité d'aspects supplémentaires de l'admissibilité du déménagement, voyant que l'allocation reçue de 5 000 \$ était imposable et que le montant total déductible serait limité au salaire gagné dans le nouvel emploi. Ces candidats ont mieux fait la distinction entre les frais déductibles et ceux qui ne l'étaient pas et ont mieux tenu compte des limites applicables à certains frais.

Les candidats faibles se sont généralement concentrés sur les frais figurant dans la liste et qui étaient déductibles, sans tenir compte des critères, supposant souvent qu'ils pouvaient être entièrement déduits, et ont tenté de justifier pourquoi. Les candidats faibles montraient souvent des lacunes sur le plan technique : par exemple, certains ont indiqué que le coût d'achat total de la nouvelle maison était déductible.

ANNEXE G

TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA

TABLEAU DE RÉFÉRENCE – EXAMEN FINAL COMMUN DES CPA

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

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis avant le 21 novembre 2018

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

Valeur actualisée de l'économie d'impôts résultant de la déduction pour amortissement d'un nouvel actif acquis après le 20 novembre 2018

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

Abréviations pour les formules ci-dessus :

C = investissement initial net

T = taux d'imposition de la société

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

d = taux maximum de la déduction pour amortissement

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

	2018	2019
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	26¢ le km d'usage personnel	28 ¢ le km d'usage personnel
Taux des allocations pour frais d'automobile non imposables		
— jusqu'à 5 000 km	55 ¢ le km	58 ¢ le km
— excédent	49 ¢ le km	52 ¢ le km

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

Pour 2018

<u>Revenu imposable se situant entre</u>			<u>Impôt calculé sur le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$	et	46 605 \$	0 \$	15 %
46 606 \$	et	93 208 \$	6 991 \$	20,5 %
93 209 \$	et	144 489 \$	16 544 \$	26 %
144 490 \$	et	205 842 \$	29 877 \$	29 %
205 843 \$	et	tout montant	47 670 \$	33 %

Pour 2019

<u>Revenu imposable se situant entre</u>			<u>Impôt calculé sur le montant de base</u>	<u>Impôt sur l'excédent</u>
0 \$	et	47 630 \$	0 \$	15 %
47 631 \$	et	95 259 \$	7 145 \$	20,5 %
95 260 \$	et	147 667 \$	16 908 \$	26 %
147 668 \$	et	210 371 \$	30 534 \$	29 %
210 372 \$	et	tout montant	48 718 \$	33 %

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

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

	2018	2019
Montant personnel de base	11 809 \$	12 069 \$
Montant pour époux ou conjoint de fait ou montant pour personne à charge admissible	11 809	12 069
Montant en raison de l'âge — 65 ans ou plus à la fin de l'année	7 333	7 494
Limite du revenu net pour le crédit en fonction de l'âge	36 976	37 790
Montant canadien pour emploi	1 195	1 222
Montant pour personnes handicapées	8 235	8 416
Montant canadien pour aidants naturels pour enfants de moins de 18 ans	2 182	2 230
Montant canadien pour aidant naturel pour autres personnes à charge handicapées de 18 ans ou plus (montant maximum)	6 986	7 140
Seuil de revenu familial net pour le montant canadien pour aidant naturel	16 405	16 766
Crédit d'impôt pour frais d'adoption	15 905	16 255

Autres montants indexés :

	2018	2019
Crédit d'impôt pour frais médicaux (excédant 3 % du revenu net)	2 302 \$	2 352 \$
Plafond annuel CELI	5 500	6 000
Plafond REER	26 230	26 500
Exonération cumulative des gains en capital (sur les actions admissibles de petites entreprises)	848 252	866 912

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

<u>Année</u>	<u>1^{er} janv. – 31 mars</u>	<u>1^{er} avr. – 30 juin</u>	<u>1^{er} juill. – 30 sept.</u>	<u>1^{er} oct. – 31 déc.</u>
2019	2	2	2	
2018	1	2	2	2
2017	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 acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à des fins non résidentielles
Catégorie 1.....	10 %	pour les immeubles acquis après le 18 mars 2007 en vue d'être utilisés pour la première fois et dont au moins 90 % de la superficie sert à la fabrication ou à la transformation
Catégorie 8.....	20 %	
Catégorie 10.....	30 %	
Catégorie 10.1.....	30 %	
Catégorie 12.....	100 %	
Catégorie 13.....		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 14.1.....	5 %	pour les biens acquis après le 31 décembre 2016
Catégorie 17.....	8 %	
Catégorie 29.....	50 %	amortissement linéaire
Catégorie 43.....	30 %	
Catégorie 44.....	25 %	
Catégorie 45.....	45 %	
Catégorie 50.....	55 %	
Catégorie 53.....	50 %	

Le programme d'agrément CPA prépare les futurs CPA à relever les défis qui les attendent. Pour obtenir plus d'information sur le processus d'agrément, l'Examen final commun (EFC) et les exigences particulières applicables à la formation dans votre province, veuillez communiquer avec l'organisation des CPA de votre province ou région.

ORGANISATIONS PROVINCIALES/RÉGIONALES DES CPA ET ÉCOLES DE GESTION CPA RÉGIONALES

CPA Alberta

1900 TD Tower, 10088 – 102 Avenue
Edmonton, Alberta T5J 2Z1
Sans frais : 1 780.424.7391
info@cpaalberta.ca
www.cpaalberta.ca

CPA Bermuda

Penboss Building
50 Parliament Street, Hamilton HM 12
Bermuda
Tél. : 1 441.292.7479
info@cpabermuda.bm
www.cpabermuda.bm

CPA British Columbia

800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Manitoba

One Lombard Place, bureau 1675
Winnipeg (Manitoba) R3B 0X3
Tél. : 1 204.943.1538
Sans frais : 1 800.841.7148 (au Manitoba)
cpamb@cpamb.ca
www.cpamb.ca

CPA Nouveau-Brunswick

860, rue Main, bureau 602
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1G2
Tél. : 1 506.830.3300
Télec. : 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
info@cpanl.ca
www.cpanl.ca

CPA Northwest Territories and Nunavut

Tél. : 1 867.873.5020
info@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
candidatCPA@cpa Quebec.ca
www.cpa Quebec.ca

CPA Saskatchewan

101 – 4581 Parliament Avenue
Regina, Saskatchewan S4W 0G3
Tél. : 1 306.359.0272
Sans frais : 1 800.667.3535
info@cpask.ca
www.cpask.ca

CPA Yukon Territory

c/o CPA British Columbia
800 – 555 West Hastings Street
Vancouver, British Columbia V6B 4N6
Tél. : 1 604.872.7222
Télec. : 1 800.663.2677
info@bccpa.ca
www.bccpa.ca

CPA Canada International

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
internationalinquiries@cpacanada.ca

École de gestion CPA Atlantique

Suite 1306, 2000 Barrington Street
Halifax, Nova Scotia B3J 3K1
Tél. : 1 902 429.4462
programs@cpaatlantic.ca
www.cpaatlantic.ca/fr

École de gestion CPA Ouest

301, 1253 - 91 Street SW
Edmonton, Alberta T6X 1E9
Tél. sans frais : 1 866.420.2350
cpamodule@cpawsb.ca
www.cpawsb.ca