



**CPA**

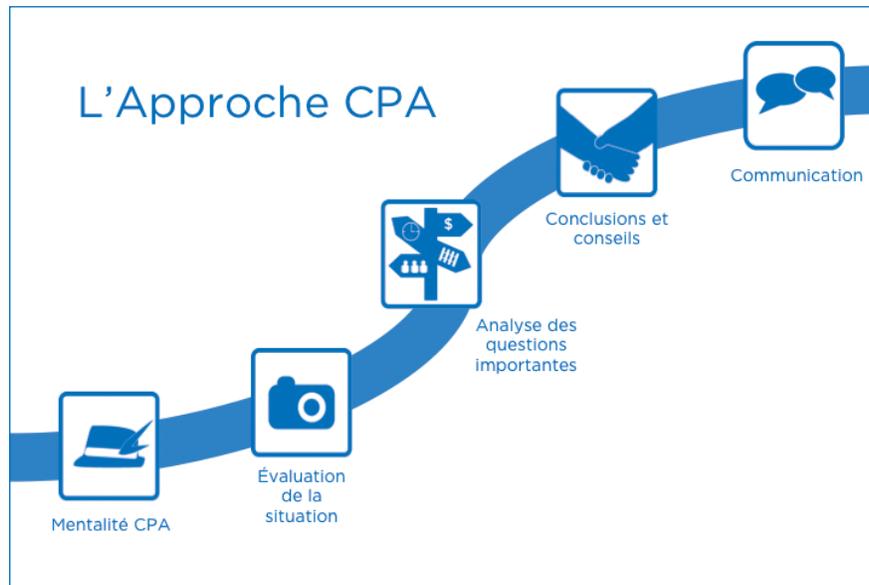
COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS

PROGRAMME  
DE FORMATION  
PROFESSIONNELLE

# L'Approche CPA

## 4 - Analyse des questions importantes

La présente fiche d'information porte sur l'*analyse des questions importantes*, qui, comme le montre le diagramme ci-dessous, constitue le troisième volet de l'Approche CPA. Dans l'ensemble de la démarche, l'**analyse** est généralement la partie qui demande le plus de temps.



Pour avoir un aperçu du volet *Analyse des questions importantes*, visionnez la [vidéo](#) qui accompagne ce document.

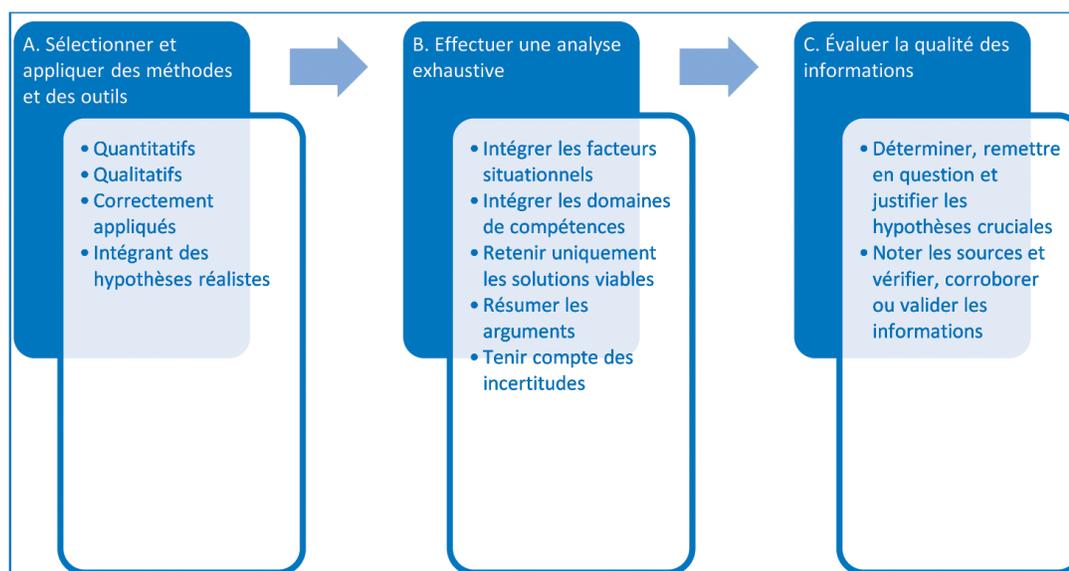
Pour le moment, voyons la manière de procéder pour analyser une seule question importante. Il sera question de l'incidence de plusieurs questions importantes plus loin dans le présent document.



## Analyse d'une question

Lorsque vous faites l'**analyse d'une question importante**, c'est comme si vous regardiez dans le viseur de votre appareil photo et voyiez un poteau de signalisation indiquant de nombreuses voies différentes à suivre. Votre objectif est d'explorer en profondeur chacune de ces voies pour acquérir une connaissance approfondie de la question afin d'aboutir à des conclusions solidement étayées et d'anticiper les problèmes potentiels. Cette tâche comporte généralement trois grands éléments, résumés dans le diagramme ci-dessous.

### Éléments de l'analyse d'une question



#### A. Sélectionner et appliquer des méthodes et des outils quantitatifs et qualitatifs

Le fait de posséder de solides compétences techniques vous aidera à sélectionner et à appliquer les méthodes et outils quantitatifs et qualitatifs les mieux adaptés à la situation. Si l'analyse de la question requiert des connaissances techniques que vous ne maîtrisez pas, il se peut que vous deviez commencer par vous renseigner sur les méthodes habituellement utilisées par les experts du domaine et les étudier. Des exemples de méthodes et d'outils provenant de la *Grille de compétences des CPA* sont présentés ci-après.

## Exemples de méthodes et d'outils d'analyse quantitatifs et qualitatifs

- Utiliser une approche fondée sur un cadre conceptuel pour évaluer un choix entre des méthodes et des procédures comptables.
- Évaluer des documents sources ou d'autres informations pour déterminer les incidences comptables.
- Évaluer les incidences des risques et des contrôles y afférents de l'entité sur l'exploitation ou sur l'information financière.
- Mettre par écrit un plan de travail de l'audit et le réaliser avec diligence.
- Analyser et prédire l'incidence des décisions stratégiques et opérationnelles sur la performance, la situation financière et les flux de trésorerie de l'entité.
- Déterminer ou évaluer l'information pertinente pour soutenir les décisions prises par la direction et l'organe de gouvernance.
- Préparer, analyser ou évaluer les plans opérationnels, les budgets et les prévisions.
- Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts.
- Évaluer des méthodes de classement des coûts et d'établissement du coût de revient aux fins de la gestion des activités courantes.
- Calculer le coût-volume-profit (CVP) et effectuer une analyse de sensibilité.
- Évaluer la performance en matière de maximisation du profit durable et de gestion de la capacité.
- Identifier les principaux indicateurs de performance financière et non financière qui sont conformes à la stratégie de l'entité.
- Déterminer si les systèmes de contrôle et les structures redditionnelles permettent efficacement d'arrimer les ressources et la stratégie.
- Analyser les risques, l'exposition et la tolérance aux risques, les mesures prises pour atténuer les risques et le processus de surveillance des risques.
- Effectuer une analyse financière, au moyen notamment d'une analyse de ratios, d'une analyse comparative sectorielle, d'une analyse des tendances et d'une analyse des flux de trésorerie.
- Évaluer la trésorerie et le fonds de roulement.
- Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements.
- Analyser, calculer ou prévoir une fourchette plausible de valeurs pour une entreprise (p. ex., des flux de trésorerie actualisés).
- Expliquer la manière dont différentes formes de propriété peuvent être utilisées.
- Évaluer les incidences des cas de non-conformité en ce qui a trait aux sommes à remettre à l'État.
- Interpréter la *Loi de l'impôt sur le revenu* et l'appliquer, avec diverses autres sources de référence, aux questions fiscales qui se posent à l'entité.
- Identifier, évaluer et recommander des possibilités de planification fiscale.
- Identifier et classer les différents types et sources de revenus d'un particulier (revenus tirés d'un emploi, revenus tirés d'une entreprise, revenus tirés d'un bien, gains en capital et autres revenus).

Faites en sorte de choisir des méthodes et des outils adaptés à la situation. Prenez l'habitude de réfléchir attentivement aux aspects suivants :

- les types d'informations quantitatives et qualitatives recueillies et les fins auxquelles elles sont employées;
- le but des techniques d'analyse utilisées ou des analyses effectuées;
- la pertinence des méthodes et des outils choisis.

On s'attend également à ce qu'un CPA applique les méthodes et les outils de manière appropriée, à savoir : 1) de manière techniquement correcte; 2) avec suffisamment de jugement professionnel (par exemple, en employant des **hypothèses** réalistes compte tenu de la situation). En effet, qui ferait confiance à un comptable qui commettrait des erreurs de calcul ou qui s'appuierait sur des hypothèses illogiques?

Il faut également se demander s'il n'y aurait pas lieu d'utiliser plusieurs méthodes et outils. C'est souvent ainsi qu'on obtient les résultats les plus éclairants, surtout si on combine des méthodes quantitatives et qualitatives.

## B. Effectuer une analyse exhaustive des informations pertinentes

L'une des principales différences entre un comptable professionnel et un comptable inexpérimenté est le degré d'exhaustivité de leurs analyses. Les comptables inexpérimentés ont tendance à réaliser des analyses partielles et à traiter de facteurs non pertinents. Les professionnels se concentrent sur les informations pertinentes les plus importantes, ont recours à un éventail de méthodes plus vaste, intègrent de façon plus exhaustive les facteurs situationnels, étudient les informations contradictoires et envisagent plus d'une solution possible.

Élargir votre expérience en traitant des problèmes variés vous aidera à acquérir la capacité de discerner les tendances et de faire des liens, ce qui vous permettra de mieux organiser des informations désordonnées à première vue. Une bonne façon de commencer est souvent de s'inspirer d'exemples fournis par des experts du domaine.

Le tableau ci-après offre des exemples de différentes approches que vous pouvez utiliser pour analyser les informations de façon plus exhaustive.

### Exemples de méthodes pour analyser les informations pertinentes de manière exhaustive

- Prendre attentivement connaissance des documents se rapportant aux cas et aux travaux.
- Rechercher des occasions de faire montre de connaissances techniques approfondies.
- Faire en sorte d'obtenir suffisamment d'informations pertinentes aux fins de l'analyse\*.
- S'efforcer d'étudier en profondeur les problèmes et les solutions :
  - o déterminer les avantages et les inconvénients / les forces et les faiblesses de chaque solution viable\*;
  - o prendre en compte tous les points de vue importants et perspectives importantes;
  - o acquérir une compréhension accrue grâce à un examen minutieux.
- Accroître la diversité ou la qualité des solutions, des questions, des approches, des perspectives et des incidences prises en compte, notamment par les moyens suivants :
  - o techniques de remue-méninges pour générer des idées, des approches et des points de vue nouveaux;
  - o remise en question des hypothèses\*;
  - o intégration de plusieurs approches / de points de vue divergents;
  - o intégration des domaines de compétences (à savoir l'information financière, la stratégie et la gouvernance, la comptabilité de gestion, l'audit et la certification, la finance, de même que la fiscalité)\*;
  - o rejet des idées préconçues qui pourraient fausser ou limiter les analyses.

- Utiliser s'il y a lieu les technologies de l'information pour étayer et améliorer l'analyse.
- Bien interpréter/analyser les informations pertinentes quantitatives ou qualitatives, notamment les suivantes :
  - o relations de cause à effet;
  - o analyse coûts-avantages;
  - o tendances, relations et autres éléments récurrents;
  - o risques et avantages;
  - o déductions logiques;
  - o interprétations différentes;
  - o analyse/synthèse des aspects clés de la situation.
- S'il y a lieu, réaliser ou prévoir des analyses supplémentaires, par exemple :
  - o analyse de sensibilité\*;
  - o méthodes de surveillance ou de contrôle du risque de résultats négatifs;
  - o extension des analyses au-delà des effets immédiats et à court terme pour évaluer les répercussions à plus long terme;
  - o examen approfondi des constatations inattendues ou contradictoires;
  - o prise en compte des incertitudes, des éventualités et des évolutions futures\*.
- Obtenir au besoin (ou déceler le besoin d'obtenir) des informations pertinentes supplémentaires aux fins de l'examen des constatations inattendues ou contradictoires.
- Étudier l'utilisation possible de méthodes peu courantes pour recueillir des informations ou effectuer des analyses.

\* Ces sujets sont traités plus en détail dans une section subséquente.



## Intégrer les principaux facteurs situationnels pertinents

Lors de l'évaluation de la situation, vous avez dressé un portrait d'ensemble du problème, qui renferme des informations situationnelles importantes. À mesure que vous analysez chacune des questions importantes, retournez à votre analyse de la situation et recherchez activement les occasions d'intégration. Des exemples d'intégration appropriée sont fournis dans le tableau suivant.

| Types d'information situationnelle  | Exemple d'intégration au cours de l'analyse   |
|---|---|
|  <b>Buts/objectifs des décideurs</b>                     | Prendre en compte l'objectif stratégique de croissance des ventes de l'entreprise en liant cet objectif à l'analyse d'une proposition d'expansion.  |
|  <b>Besoins/préférences des autres parties prenantes</b> | Déceler une éventuelle résistance des employés à une nouvelle structure de gestion du rendement.  |
|  <b>Contraintes</b>                                      | Tenir compte du fait que les dirigeants de l'entreprise visent un RCI minimal de 15 % pour les nouveaux investissements en liant cette contrainte à l'analyse d'une proposition d'investissement. |

| Types d'information situationnelle  | Exemple d'intégration au cours de l'analyse   |
|---|---|
|  <span data-bbox="293 321 634 352">Ressources professionnelles</span>        | <p data-bbox="831 279 1403 369">Utiliser les sections pertinentes du Manuel pour analyser le traitement comptable de nouvelles transactions.</p>  |
|  <span data-bbox="293 476 500 537">Autres facteurs situationnels clés</span> | <p data-bbox="831 434 1438 562">Prendre en compte les informations concernant les possibilités et les menaces sur le plan stratégique en intégrant ces informations à l'analyse d'une proposition d'investissement.</p> |
|  <span data-bbox="293 632 574 693">Autres renseignements pertinents</span>   | <p data-bbox="831 590 1382 697">Utiliser les données des états financiers dans l'estimation des flux de trésorerie différentiels d'une proposition d'investissement.</p>  |

## Intégrer les diverses compétences

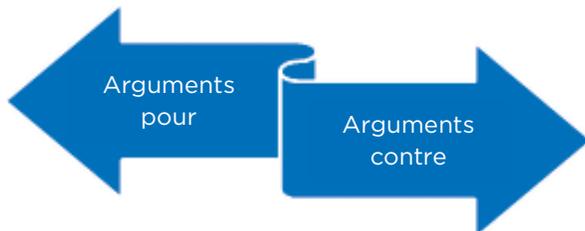
Avoir la mentalité CPA consiste entre autres à être attentif aux occasions d'intégration des diverses compétences. Cette attention améliore la qualité de votre analyse en vous aidant à tenir compte de toutes les incidences des solutions envisagées. Par exemple, si vous analysez différentes méthodes de communication de l'information financière à propos des stocks, vous devez être conscient que le choix de la méthode n'influe pas seulement sur les états financiers. Il peut également avoir une incidence sur les impôts, les primes du personnel, le respect des clauses restrictives et le coût des services de certification. Ces répercussions peuvent s'avérer plus importantes que d'autres facteurs dans la décision définitive; il faut donc les prendre en compte dans l'analyse.

## Éliminer les solutions non viables

Vous pouvez souvent réduire le travail d'analyse à effectuer en déterminant si les solutions sont viables puis en laissant de côté celles qui ne le sont pas, c'est-à-dire celles qui ne sont pas réalisables compte tenu de la situation. Il se peut, par exemple, que certaines solutions aillent à l'encontre d'une ou de plusieurs contraintes. Ces **contraintes** peuvent être imposées par les décideurs ou autrement (contrats d'emprunt, réglementation, etc.) et peuvent consister en des buts ou des objectifs de nature financière ou non financière, ou encore en des limites de capacité liées, par exemple, à l'utilisation des ressources, au personnel ou aux compétences. Une contrainte peut également être le fait qu'une action en particulier soit **contraire à l'éthique**.

## Résumer les arguments pour et contre chaque solution viable

Il est rare de trouver la solution parfaite à un problème donné. C'est pourquoi vous devriez dresser une liste exhaustive des forces et des faiblesses de chaque solution viable. En outre, prenez l'habitude d'utiliser tant des arguments quantitatifs que qualitatifs, si vous le pouvez. Évitez de tirer des conclusions trop vite; votre but est d'être aussi objectif et exhaustif que possible.



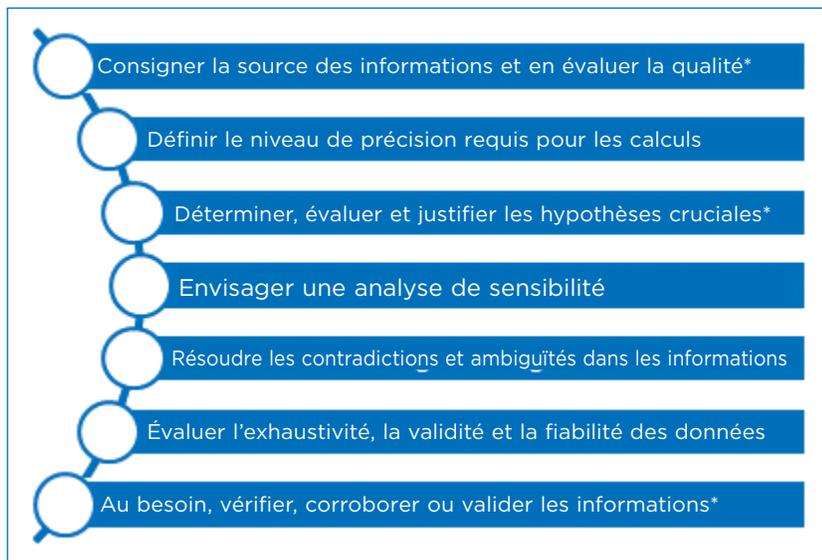
## Discerner les incertitudes importantes et réaliser une analyse supplémentaire

À mesure que vous analysez l'information, portez attention aux incertitudes, comme les informations estimatives et les menaces concurrentielles, c'est-à-dire tout ce qui peut faire différer les résultats réels des attentes. Souvent, l'analyse de sensibilité s'avère un outil précieux pour préciser les effets possibles d'une incertitude. Assurez-vous que vous avez intégré les résultats de l'analyse de sensibilité à votre résumé des forces et des faiblesses de chaque solution viable. Par exemple, une solution très sensible aux variations des hypothèses peut être considérée comme un choix risqué.

### C. Évaluer la qualité des informations, y compris leur caractère suffisant

Conformément à la mentalité CPA, vous devriez toujours garder un certain degré de scepticisme à l'égard des informations utilisées dans les analyses. Avant de conclure l'analyse d'une question, réfléchissez au caractère suffisant et à la qualité des informations en vous rappelant toutefois qu'elles sont rarement parfaites. Vous devez exercer votre jugement professionnel pour déterminer si les informations dont vous disposez sont suffisantes, compte tenu des circonstances. Certaines situations, comme un audit d'états financiers, exigent l'obtention d'éléments probants de nature convaincante qui ne sont pas nécessaires dans d'autres situations. Vous pouvez utiliser l'approche décrite ci-après pour évaluer la qualité et le caractère suffisant des informations.

## Évaluation de la qualité et du caractère suffisant des informations



\* Ces sujets sont traités plus en détail ci-après.

### Consigner la source des informations et en évaluer la qualité

Consignez toujours la provenance des informations utilisées, même lorsque les normes professionnelles ne vous y obligent pas. **Prendre le temps de consigner les sources et de s'interroger sur la provenance des informations incite à remettre en question la qualité de ces informations et à les examiner plus attentivement.** Il se pourrait qu'une étude de marché ne soit pas impartiale, ou que des états financiers comportent des erreurs. Il est dans votre intérêt d'envisager ces possibilités avant de vous fier à l'information.

### Déterminer, évaluer et justifier les hypothèses cruciales

Dans la plupart de vos analyses, vous devrez vous appuyer sur une ou plusieurs **hypothèses**. Par exemple, pour réaliser une analyse coût-volume-profit, il faut poser des hypothèses sur les prix de vente, les coûts et les volumes. Le modèle d'analyse sous-jacent suppose que le niveau d'activité se situe à l'intérieur d'un certain intervalle, dans lequel les prix de vente, les coûts variables par unité et le total des coûts fixes restent constants. Si ces hypothèses ne tiennent pas, les résultats ne seront pas fiables. Vous pouvez utiliser la démarche décrite ci-après pour déterminer, remettre en question et justifier les hypothèses cruciales.

#### Marche à suivre pour déterminer, remettre en question et justifier les hypothèses cruciales

- Énoncer les hypothèses cruciales  
**Mettre les hypothèses cruciales par écrit est une bonne habitude à prendre. Elle vous incitera à remettre en question les hypothèses et donnera l'occasion aux autres décideurs de faire de même.**
- Évaluer le caractère raisonnable des hypothèses cruciales (adéquation, pertinence, fiabilité).
- Déterminer si les hypothèses cruciales sont suffisamment étayées.
- Expliquer aux décideurs l'objet et les effets des hypothèses cruciales.

### Qu'est-ce qu'une hypothèse « cruciale »?

Une hypothèse est un élément que vous tenez pour acquis dans votre analyse. Une **hypothèse cruciale** influe de manière importante sur les résultats de votre analyse. Il se peut que vous deviez réaliser une analyse de sensibilité afin de déterminer quelles hypothèses ont un effet important.

## Vérifier, corroborer ou valider les informations

Les termes « vérifier », « corroborer » et « valider » peuvent faire penser à l'audit ou aux autres services de certification. Toutefois, il existe bon nombre d'autres situations professionnelles où un comptable devrait vérifier, corroborer ou valider des informations, comme le montrent les exemples suivants.

Pensez à une tâche que vous avez accomplie récemment et évaluez dans quelle mesure vous avez bien analysé une question importante qui s'y rapportait. Selon vous, quels seraient certains des critères que vous pourriez appliquer de manière générale au moment de commencer une nouvelle tâche? Vous pouvez utiliser la liste de contrôle ci-dessous pour réfléchir au travail que vous avez effectué ou pour planifier un travail à faire.

### Exemples de situations où l'on décide de vérifier, de corroborer ou de valider des informations

- Vous préparez des états financiers mensuels pour distribution à la direction de l'entreprise. Comme il y a récemment eu roulement de personnel à un poste clé de la fonction comptable de l'entreprise, vous n'êtes pas certain que toutes les régularisations habituelles ont été passées. Vous décidez d'analyser les ratios pour détecter les relations inhabituelles nécessitant un examen plus poussé.
- Vous réalisez une analyse coût-volume-profit et vous remarquez que la marge sur coûts variables d'un produit est considérablement plus élevée que celle d'un autre produit. Selon votre connaissance des marchés et des procédés de fabrication de chaque produit, vous vous attendiez à ce que les marges sur coûts variables soient semblables. Vous décidez donc de vérifier les prix de vente et les coûts variables utilisés aux fins de l'analyse.
- Un chef de produit vous donne des informations en vue de l'analyse d'un projet d'investissement lié à un nouveau produit. Lorsque vous effectuez l'analyse, la valeur actualisée nette est positive, ce qui semble indiquer que le nouveau produit serait un bon investissement. Toutefois, vous n'êtes pas certain que l'analyse tient compte de toutes les sorties. Avant de présenter les résultats à l'équipe de direction, vous décidez d'examiner les flux de trésorerie de projets semblables afin de repérer ceux qui pourraient avoir été omis.
- Reprenez les faits précédents. À l'aide de l'analyse de sensibilité, vous déterminez que les résultats sont très sensibles aux hypothèses relatives au volume des ventes et au prix. Les données ayant servi à élaborer ces hypothèses proviennent d'une étude de marché menée par un cabinet externe. Vous n'avez ni le temps ni le budget requis pour tester la fiabilité des résultats de l'étude de marché. Vous décidez de souligner, dans votre rapport à l'équipe de direction, la provenance des informations employées aux fins des hypothèses cruciales en question et la sensibilité des résultats aux variations de ces hypothèses. Vous recommandez également à l'entreprise de recueillir des informations supplémentaires pour valider les conclusions de l'étude de marché.

## Analyse de plusieurs questions importantes

Lorsque vous analysez plusieurs questions importantes, vous devez porter attention aux chevauchements et aux interrelations possibles. Par exemple, votre analyse d'une question liée à l'information financière peut avoir des effets sur les écritures de régularisation lors de la préparation des états financiers. Il se peut aussi que le budget des investissements comprenne des flux de trésorerie négatifs qui seront également à prendre en compte dans l'analyse des choix de financement.



### Liste de contrôle pour l'autoévaluation : Analyse d'une question importante

Pensez à une tâche que vous avez accomplie récemment et évaluez dans quelle mesure vous avez bien analysé une question importante qui s'y rapportait. Selon vous, quels seraient certains des critères que vous pourriez appliquer de manière générale au moment de commencer une nouvelle tâche? Vous pouvez utiliser la liste de contrôle en annexe 2 pour réfléchir au travail que vous avez effectué ou pour planifier un travail à faire.



### Mentalité CPA et analyse des questions importantes

Comme vous vous en souviendrez, adopter la mentalité CPA consiste à endosser votre rôle de professionnel lorsque que vous vous attaquez à un problème. Vous pouvez accroître la qualité de vos analyses en prêtant une attention particulière aux aspects suivants de la mentalité CPA :

- Accomplir son travail avec diligence, notamment :
  - o en sélectionnant et en appliquant minutieusement les méthodes et les outils d'analyse;
  - o en analysant en profondeur les solutions viables;
  - o en s'assurant de la qualité et du caractère suffisant des informations.
- Conserver son objectivité, une attitude mentale indépendante et un esprit critique, notamment :
  - o en sachant reconnaître et écarter les idées préconçues et les préférences personnelles;
  - o en gardant un certain scepticisme à l'égard de la qualité et du caractère suffisant des informations.
- Rester à l'affût des occasions d'intégrer diverses compétences, y compris les incidences possibles des questions rencontrées dans un domaine technique sur les interventions dans un autre domaine.



### Planifier les communications

Lorsque vous analysez des questions importantes, essayez de prévoir la manière dont vous communiquerez avec les décideurs. Ferez-vous une présentation orale ou rédigerez-vous une note? Pensez à votre destinataire cible et à la forme sous laquelle vous devrez ultimement présenter les informations. Par exemple, il vous faudra peut-être expliquer à des non-comptables les calculs contenus dans vos chiffriers. Vous travaillerez plus efficacement si vous déterminez d'entrée de jeu les besoins en matière de communications et en tenez compte à mesure que vous exécutez votre travail; cela vous évitera de devoir revenir en arrière.

# ANNEXE 1

## Questions d'autoévaluations

### Question n° 1

Vous réalisez une analyse pour aider les décideurs à déterminer s'ils doivent externaliser un centre de service à la clientèle. Vous avez recueilli plusieurs éléments d'information, énumérés ci-après. Quels éléments auraient probablement une incidence sur l'hypothèse utilisée dans votre analyse? Sélectionnez toutes les réponses pertinentes.

- a. Vous estimez que l'entreprise pourrait éviter les coûts annuels de 250 000 \$ du centre de service à la clientèle interne actuel.
- b. L'entreprise a reçu de l'entreprise suggérée pour l'externalisation une proposition de prix qui représente un coût annuel total de 200 000 \$.
- c. Le directeur des ventes a fait des recherches sur l'entreprise suggérée pour l'externalisation et a conclu que la qualité des services serait au moins aussi bonne que celle des services actuellement fournis par le centre de service à la clientèle interne.
- d. Vous lisez un article décrivant une étude sur les expériences d'externalisation des entreprises. Cette étude conclut que les entreprises engagent habituellement des coûts considérables pour le suivi et la gestion des partenaires externes, ce qui coupe de moitié les économies prévues.

### Question n° 2

Vous travaillez pour une entreprise qui exploite une chaîne de restaurants de cuisine fusion asiatique et vous analysez les flux de trésorerie attendus relativement à l'ouverture d'un nouvel établissement. Quels éléments d'information, parmi les suivants, seraient probablement les MOINS fiables pour estimer les ventes du nouveau restaurant pour sa première année d'exploitation et, par conséquent, devraient très probablement être corroborés? Conseil : ayez recours à votre jugement pour évaluer la fiabilité de chaque élément d'information.

- a. Ventes de la première année d'exploitation des restaurants ouverts dans des emplacements comparables, ajustées pour tenir compte de l'inflation
- b. Ventes de la première année d'exploitation de tous les restaurants, ajustées pour tenir compte de l'inflation
- c. Ventes moyennes de l'an dernier de tous les restaurants
- d. Estimation des ventes de la première année d'exploitation selon une étude de marché menée par une société d'études indépendante possédant une grande expérience du secteur de la restauration

### Question n° 3

La direction de l'entreprise étudie trois propositions de nouveaux projets d'investissement. Selon la politique de l'entreprise, le taux de rendement minimal des investissements est établi au taux le plus élevé entre le taux de rendement du projet ajusté au risque et 12 % (le coût du capital de l'entreprise). Les résultats du budget des investissements des trois projets sont présentés ici.

|          | Valeur actualisée nette selon            |                                 |
|----------|--|---------------------------------|
|          | un taux de rendement<br>ajusté au risque | un taux de<br>rendement de 12 % |
| Projet A | 100 000 \$                               | 75 000 \$                       |
| Projet B | (10 000)                                 | 80 000                          |
| Projet C | 50 000                                   | 60 000                          |
| Projet D | 25 000                                   | (5 000)                         |

L'entreprise a en outre pour principe de ne pas investir dans des projets situés sur des territoires instables sur le plan politique. L'examen préliminaire de la direction révèle que le projet A est situé dans une région où des soulèvements sont très susceptibles de se produire.

Quels projets peuvent vraisemblablement être considérés comme des solutions viables? Cochez tous les choix pertinents.

- a. Projet A
- b. Projet B
- c. Projet C
- d. Projet D

### Question n° 4

Un grand nombre de problèmes exigent que le CPA prenne en compte les besoins et les préférences de différents groupes de parties prenantes. Parmi les situations suivantes, dans laquelle est-il le PLUS probable que les employés représentent un groupe important de parties prenantes?

- a. La direction de l'entreprise examine la possibilité d'externaliser son centre de service à la clientèle, qui emploie trois personnes.
- b. La direction de l'entreprise étudie une nouvelle source de financement pour remplacer la marge de crédit actuelle de l'entreprise.
- c. La direction examine différents emplacements pour la construction de nouvelles installations afin d'augmenter la capacité de production de l'entreprise.

## Réponses aux questions d'autoévaluations

### Question n° 1

- |    |          |   |
|----|----------|---|
| a. | Correcte | Vous supposez que l'entreprise pourra éviter des coûts annuels de 250 000 \$.   |
| b. | Correcte | Vous supposerez probablement que l'entreprise engagera un nouveau coût annuel de 200 000 \$.  |
| c. | Correcte | En vous fondant sur l'opinion du directeur des ventes, vous supposerez fort probablement que la qualité du service à la clientèle ne diminuera pas si le centre de service est externalisé et, par conséquent, que l'externalisation n'aura aucune incidence négative sur les ventes. |
| d. | Correcte | En vous fondant sur cet article, vous supposerez probablement que le montant des économies tirées de l'externalisation devra être coupé d'environ la moitié.  |

### Question n° 2

- |    |            |  |
|----|------------|--|
| a. | Incorrecte | Les ventes de la première année d'exploitation des restaurants ouverts dans des emplacements comparables fourniraient probablement une meilleure estimation que des informations portant sur tous les restaurants (que ce soit pour leur première année d'exploitation ou pour la dernière année). Cette estimation pourrait ou non être plus fiable que l'estimation du cabinet d'études de marché. Remarque : la combinaison de cette estimation et de l'étude de marché serait plus fiable que l'un ou l'autre de ces éléments d'information pris séparément. |
| b. | Incorrecte | Comme les ventes de la première année d'exploitation peuvent fluctuer considérablement en fonction de l'emplacement, les ventes de la première année de tous les restaurants seraient aussi fiables que les ventes de la première année des restaurants situés dans des emplacements comparables. Toutefois, cette estimation serait probablement plus fiable que la moyenne des ventes de tous les restaurants pour l'an dernier, qui inclurait tant les nouveaux établissements que les restaurants établis depuis plus longtemps.                             |
| c. | Correcte   | Comme il est probable que les ventes de la première année diffèrent des ventes des années subséquentes, cette information serait moins fiable que les données de la première année pour les restaurants comparables ou pour tous les restaurants. En outre, elle serait probablement moins fiable que l'étude de marché, qui peut prendre en compte, en plus de l'emplacement, d'autres facteurs pouvant influencer sur les ventes du nouvel établissement.  |

## Question n° 2

- d.                    Incorrecte            Étant donné que l'étude de marché peut prendre en compte des facteurs propres au nouvel emplacement et au moment de l'ouverture du restaurant, cette information serait probablement plus fiable que la moyenne des ventes de tous les restaurants ou que les ventes de la première année de tous les restaurants. Cette étude pourrait ou non être plus fiable que les ventes de la première année de restaurants comparables. Remarque : la combinaison de cette estimation et des ventes de la première année de restaurants comparables serait plus fiable que l'un ou l'autre de ces éléments d'information pris séparément.

## Question n° 3

- a.                    Incorrecte            Le projet A présente une VAN positive dans les deux colonnes, ce qui signifie que le rendement prévu est satisfaisant, quel que soit le taux de rendement minimal utilisé. Toutefois, le projet A est incompatible avec le principe selon lequel l'entreprise s'interdit d'entreprendre des projets dans des territoires instables sur le plan politique. Il serait donc classé comme non viable.
- b.                    Incorrecte            Comme la VAN est plus basse selon le taux de rendement ajusté au risque que selon le taux de rendement de 12 %, nous pouvons supposer que le taux de rendement ajusté au risque est supérieur à 12 %. Par conséquent, le taux de rendement minimal du projet est le taux de rendement ajusté au risque. Étant donné que le projet B a une VAN négative selon le taux de rendement ajusté au risque, il serait considéré comme non viable.
- c.                    Correcte              Le projet C a une VAN positive dans les deux colonnes, ce qui signifie que son taux de rendement est satisfaisant, quel que soit le taux de rendement minimal utilisé, et rien n'indique qu'il va à l'encontre d'une autre contrainte. Par conséquent, ce projet serait classé comme une solution viable.
- d.                    Incorrecte            Étant donné que la VAN est plus élevée selon le taux de rendement ajusté au risque que selon un taux de rendement de 12 %, nous pouvons supposer que le taux de rendement ajusté au risque est inférieur à 12 %. Par conséquent, le taux de rendement minimal de ce projet est 12 %. Comme le projet D a une VAN négative avec un taux de rendement de 12 %, il serait considéré comme non viable.

## Question n° 4

- |    |            |   |
|----|------------|---|
| a. | Correcte   | Parmi les trois choix, celui-ci touche directement les employés. Bien qu'on puisse affirmer qu'un groupe de trois employés n'est pas suffisant pour être considéré comme une partie prenante, tous les employés peuvent être des parties prenantes dans cette décision. En effet, les autres employés pourraient s'inquiéter de voir leurs tâches externalisées également, ou encore l'entreprise favorise peut-être une ambiance « familiale », ce qui ferait du bien-être de trois employés la préoccupation de tout le monde.  |
| b. | Incorrecte | Il est peu probable qu'une nouvelle source de financement influe sur le travail ou le bien-être des employés. Donc, il ne s'agit probablement pas d'une question nécessitant la prise en compte des employés en tant que groupe de parties prenantes.   |
| c. | Incorrecte | La construction de nouvelles installations afin d'augmenter la capacité de production exigerait fort probablement l'embauche de nouveaux employés, qui ne sont pas considérés habituellement comme un groupe de parties prenantes dans cette décision. Toutefois, nous ne savons pas si des employés actuels pourraient devoir travailler au nouvel emplacement. Ces employés pourraient ou non être intéressés par un tel changement, et la mutation d'employés aurait des répercussions sur les employés restants. En conséquence, il est possible de soutenir qu'il s'agit d'une bonne réponse, c'est-à-dire que le CPA devrait considérer les employés comme un groupe de parties prenantes aux fins de cette décision. |
| d. | Correcte   | Parmi les trois choix, celui-ci touche directement les employés. Bien qu'on puisse affirmer qu'un groupe de trois employés n'est pas suffisant pour être considéré comme une partie prenante, tous les employés peuvent être des parties prenantes dans cette décision. En effet, les autres employés pourraient s'inquiéter de voir leurs tâches externalisées également, ou encore l'entreprise favorise peut-être une ambiance « familiale », ce qui ferait du bien-être de trois employés la préoccupation de tout le monde.  |

## APPENDIX 2

### Liste de contrôle pour l'autoévaluation : Analyse des questions importantes

Vous pouvez utiliser la liste de contrôle ci-dessous pour évaluer le travail effectué dans le cadre de l'analyse des questions importantes. Pour obtenir plus d'informations, voir *l'Approche CPA 4 - Analyse des questions importantes*.

|   | Oui | Non | S. O. |
|---|-----|-----|-------|
| 1. Les analyses sont-elles réalisées à l'aide des méthodes et des outils quantitatifs et qualitatifs les plus appropriés?   |     |     |       |
| 2. Les méthodes et outils sont-ils tous appliqués correctement?   |     |     |       |
| 3. Utilise-t-on uniquement les informations pertinentes (autrement dit, les informations non pertinentes sont-elles écartées de l'analyse)?   |     |     |       |
| 4. L'analyse porte-t-elle sur les solutions ou les conclusions viables, les solutions et les conclusions non viables ayant été écartées?  |     |     |       |
| 5. Les solutions et les conclusions viables sont-elles analysées de manière exhaustive? Posez-vous des questions comme celles qui suivent : <ul style="list-style-type: none"><li>• Les observations sont-elles interprétées logiquement?</li><li>• Différentes interprétations des règles, des normes et des autres renseignements en fonction de la situation ont-elles été envisagées, le cas échéant?</li><li>• Les points de vue divergents ont-ils été suffisamment pris en compte?</li><li>• Comment faire montre de connaissances techniques approfondies dans la résolution de ce problème?</li><li>• De quelles manières peut-on élargir la portée des analyses?</li><li>• Quels sont les avantages et les inconvénients (ou les forces et les faiblesses) de chaque solution viable?</li><li>• Y a-t-il des observations inattendues ou contradictoires qui exigent un examen plus poussé?</li><li>• Les incertitudes, les éventualités et les évolutions futures ont-elles été suffisamment prises en compte?</li><li>• Faudrait-il effectuer des analyses de sensibilité afin de mieux comprendre les solutions ou la situation (p. ex., les risques)?</li><li>• Au moment d'aborder le problème, aviez-vous une préférence pour une solution ou une conclusion en particulier? Si c'est le cas, comment vous êtes-vous assuré d'analyser les informations avec objectivité?</li></ul> |     |     |       |

|  | Oui | Non | S. O. |
|--|-----|-----|-------|
| 6. Les informations situationnelles pertinentes ont-elles été intégrées à l'analyse? Tenez compte d'informations cruciales comme : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les buts/objectifs du décideur;</li> <li>• les besoins et les préférences des autres parties prenantes;</li> <li>• les contraintes (internes ou externes);</li> <li>• les ressources professionnelles;</li> <li>• les facteurs situationnels clés, comme la conjoncture économique, les possibilités/menaces pour l'entreprise et les risques;</li> <li>• les autres renseignements disponibles : états financiers, mémorandums, entretiens et analyses, par exemple.</li> </ul> |     |     |       |
| 7. Les hypothèses clés sont-elles toutes clairement définies (y compris pour les chiffriers)?  |     |     |       |
| 8. S'il y avait lieu, les hypothèses cruciales ont-elles été remises en question, analysées (p. ex., étudiées à l'aide d'une analyse de sensibilité ou validées quant à leur caractère raisonnable) et justifiées?   |     |     |       |
| 9. Les principales sources d'information sont-elles clairement identifiées (y compris pour les chiffriers)?  |     |     |       |
| 10. La qualité et le caractère suffisant des informations ont-ils été remis en question ou validés? Posez-vous des questions comme celles qui suivent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure la source des informations est-elle fiable?</li> <li>• Quel niveau de précision les calculs doivent-ils avoir?</li> <li>• Y a-t-il des informations contradictoires ou ambiguës?</li> <li>• Les données sont-elles suffisamment complètes, valides et fiables aux fins de l'analyse?</li> <li>• Des tests devraient-ils être réalisés pour vérifier ou corroborer l'information?</li> </ul>  |     |     |       |
| 11. En présence de plusieurs questions importantes, vous êtes-vous demandé si/comment l'analyse de l'une d'elles pouvait influencer sur celle des autres?  |     |     |       |



L'Approche CPA de CPA Canada est mis à disposition selon les termes de la licence **Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International**.

Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues à <https://www.cpacanada.ca/frdroits-dauteur>.

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

© 2015 Comptables professionnels agréés du Canada. Tous droits réservés.